

2022

Document  
d'Enregistrement  
Universel

 **Tarkett**

# Sommaire

<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>				<b>14</b>
1.1	Présentation générale	15	1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	25
1.2	Historique	18	1.6	Produits commercialisés par le Groupe	32
1.3	Stratégie	19	1.7	Organigramme simplifié du Groupe	50
1.4	Aperçu des activités du Groupe	23			
<b>2</b>	<b>GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION</b>				<b>51</b>
2.1	Gouvernance	52	2.4	Accords de participation et d'intéressement	107
2.2	Les organes de direction et de contrôle	53	2.5	Transactions des mandataires sociaux sur les titres	107
2.3	Rémunération	85	2.6	Autres informations	108
<b>3</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>				<b>113</b>
3.1	L'ambition et les engagements RSE de Tarkett	114	3.8	Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients	173
3.2	Gouvernance de la RSE	121	3.9	Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés	180
3.3	Risques et opportunités liés à la RSE	125	3.10	Développer notre capital humain	190
3.4	Plan de vigilance	132	3.11	Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes	208
3.5	Dialogue avec les parties prenantes	133	3.12	Rapport Social et Environnemental	213
3.6	Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires	137			
3.7	Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire	150			
<b>4</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS</b>				<b>244</b>
4.1	Chiffres clés	245	4.5	Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires	264
4.2	Investissements	256	4.6	Perspectives	265
4.3	Trésorerie et capitaux propres	257	4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	267
4.4	Contrats importants	263			

<b>5</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>				<b>270</b>
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2022	271	5.6	Filiales et participations	364
5.2	Annexes aux comptes consolidés	276	5.7	Politique de distribution de dividendes	365
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2022	334	5.8	Honoraires des Commissaires aux comptes	365
5.4	Annexes aux comptes sociaux	341	5.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	366
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	363	5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	371
<b>6</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE</b>				<b>375</b>
6.1	Facteurs de risques	376	6.4	Le contrôle interne et l'audit interne	397
6.2	Organisation et gouvernance de la gestion des risques	395	6.5	Assurance	398
6.3	Cartographie et évaluation des risques	396			
<b>7</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL</b>				<b>399</b>
7.1	Informations sur la Société	400	7.5	Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett	410
7.2	Informations sur le capital social	400	7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	410
7.3	Informations sur l'actionnariat	404	7.7	Informations boursières	411
7.4	Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance	407			
<b>8</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 AVRIL 2023</b>				<b>412</b>
8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023	413	8.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	427
8.2	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023	414	8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	430
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2022	426	8.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital	431
<b>9</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>				<b>432</b>
9.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	433	9.5	Contrôleurs légaux des comptes	434
9.2	Attestation de la personne responsable	433	9.6	Documents accessibles au public	435
9.3	Personne responsable de l'information financière	433	9.7	Tables de concordance	436
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	434			



**Tarkett**

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 327 751 405 euros

Siège social : Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris La Défense

352 849 327 R.C.S. Nanterre

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022

## *incluant le Rapport Financier Annuel*



*Le document d'enregistrement universel a été déposé le 24 mars 2023 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.*

*Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.*

*En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations historiques, tel que présentées dans la table de concordance du chapitre 9, sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel.*

*Le Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport Financier Annuel est une reproduction de la version officielle du Rapport Financier Annuel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format). Ce Document d'enregistrement universel est accessible sur les sites Internet de Tarkett ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).*

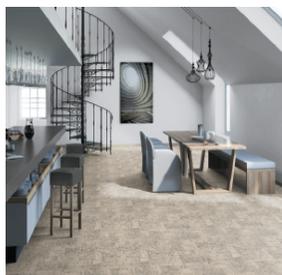
## Tarkett en bref

# Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

Depuis plus de 140 ans, nous nous engageons chaque jour dans la conception d'espaces de qualité. Nous donnons la priorité aux personnes et à la planète, en prenant en compte l'environnement et la santé des générations actuelles et futures dans notre approche Tarkett Human-Conscious Design®\*. Notre ambition est de conjuguer les attentes de chacun de nos clients avec les enjeux environnementaux, en réduisant notre empreinte carbone et en changeant la donne avec l'économie circulaire. En collaborant avec nos partenaires, nous créons des espaces de vie plus sains et sûrs pour que chacun puisse s'épanouir. En unissant nos forces, nous construisons des fondations plus solides, sur lesquelles nous pouvons tous nous appuyer pour les générations à venir. Ensemble, nous construisons le chemin vers de meilleurs revêtements de sol\*\*.

## UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS

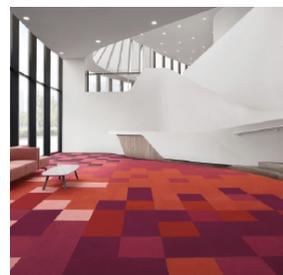
Nous offrons à nos clients l'un des plus larges portefeuilles de revêtements de sol et de surfaces sportives, et partageons avec eux notre expertise sur de multiples segments de marché.



Vinyle



Linoléum



Moquette



Parquet



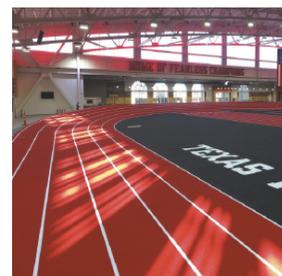
Stratifié



Caoutchouc & accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme



SANTÉ & SOINS AUX  
PERSONNES ÂGÉES



EDUCATION



BUREAUX



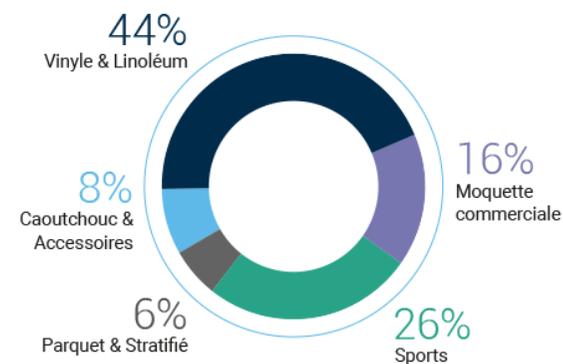
HÔTELLERIE



SPORTS



RÉSIDENTIEL



En % du chiffre d'affaires 2022

\* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

\*\* Together, we are building the Way to Better Floors.

## TARKETT DANS LE MONDE



### UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

72%  
Commercial  
(Sport compris)

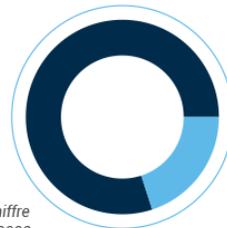


28%  
Résidentiel

En % du chiffre d'affaires 2022

### DES VENTES PORTÉES PAR LA RÉNOVATION

80%  
Rénovation



20%  
Construction neuve

## FAIRE DES CHOIX ENGAGÉS. POUR LES PERSONNES ET LA PLANÈTE.

*Tarkett Human-Conscious Design®\* est notre engagement pour accompagner les générations actuelles et futures. En créant des revêtements de sol et des surfaces sportives respectueux des personnes et de la planète. Chaque jour, nous oeuvrons autour de nos trois engagements :*

- Appréhender pleinement les enjeux de chacun.
- Faire des choix engagés. Pour les personnes et la planète.
- Etre aux côtés de nos partenaires. A chaque étape.

\* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.



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



WE SUPPORT

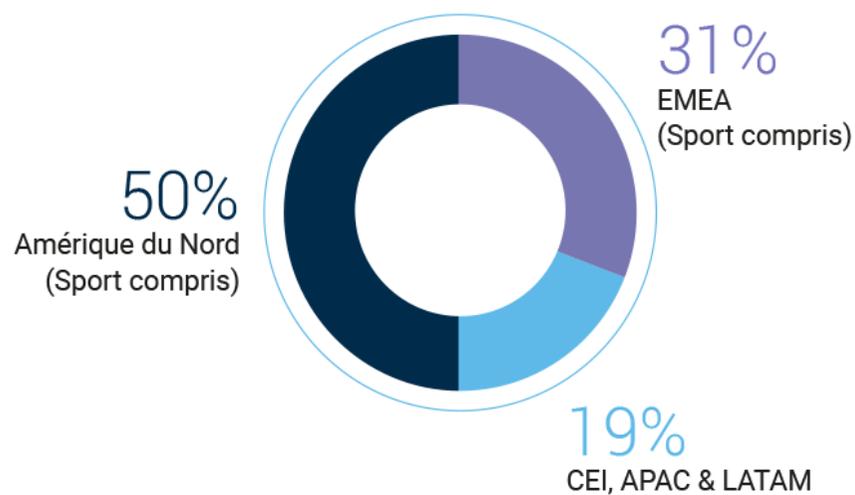
Respecter les 10 principes des Nations Unies.



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

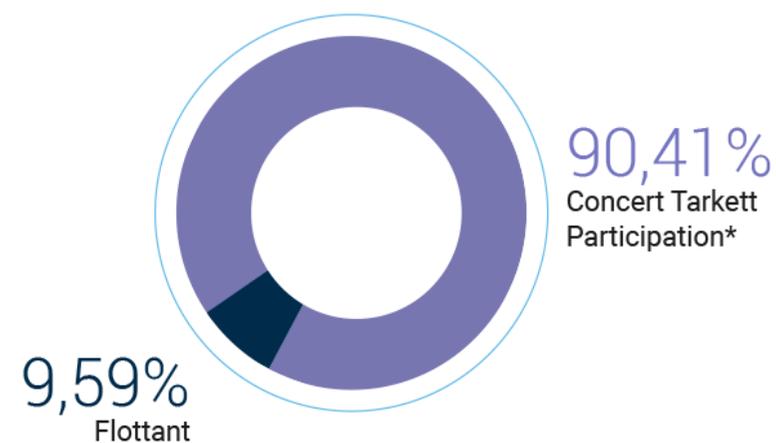
## Tarkett en chiffres

### VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



### RÉPARTITION DU CAPITAL

(31.12.2022)



Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext (compartiment B, code ISIN FR0004188670, code mnémonique : TKTT).

\*Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A., Global Performance 17 S.C.A. et les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck, agissant de concert vis-à-vis de la Société, détiennent ensemble au 31 décembre 2022, 59 263 246 actions et 59 277 470 droits de vote de la Société, représentant 90,41% du capital et 90,07% des droits de vote de la Société. Cette détention comprend également les 109 310 actions propres comprenant 25 099 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% ainsi que les 4 000 actions détenues par des membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck et des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidités portant sur des actions Tarkett.

## Gouvernance

# Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de 13 membres dont 3 membres indépendants, 2 membres représentant les salariés et 2 censeurs.



**Éric La Bonnardière**  
Président  
Membre depuis 2015



**Didier Deconinck**  
Vice-Président  
Membre depuis 2001



**Marine Charles**  
Membre depuis 2023



**Julien Deconinck**  
Membre depuis 2014



**Nicolas Deconinck**  
Membre depuis 2015



**Florent Jannier**  
Membre\*\* depuis 2021



**Françoise Leroy**  
Membre\* depuis 2013



**Tina Mayn**  
Membre depuis 2023



**Didier Michaud-Daniel**  
Membre\* depuis 2019



**Sabine Roux de Bézieux**  
Membre\* depuis 2017



**Caroline Tith**  
Membre\*\* depuis 2021



**Bernard André Deconinck**  
Censeur



**Charles Goulet**  
Censeur

**Comité d'audit, des risques et de la compliance :**  
- Françoise Leroy (Présidente)  
- Sabine Roux de Bézieux\*  
- Julien Deconinck

**Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :**  
- Françoise Leroy (Présidente)\*  
- Éric La Bonnardière  
- Didier Michaud-Daniel\*

**Comité RSE :**  
- Sabine Roux de Bézieux\* (Présidente)  
- Nicolas Deconinck  
- Tina Mayn

\* Membre indépendant

\*\* Membre représentant les salariés désigné par le comité social et économique de Tarkett (CSE).

## Gouvernance

### Comité Exécutif

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



**Fabrice Barthélemy**  
Président du Directoire



**Eric Dalier**  
Président Tarkett Amérique du Nord & Tarkett Sports



**Slavoljub Martinovic**  
Président Tarkett Europe de L'Est & Asie



**Francesco Penne**  
Président Tarkett EMEA, LATAM & ANZ\*



**Raphaël Bauer**  
Directeur Financier



**Eline Cormont-Girardey**  
Directrice Juridique Groupe



**Séverine Grosjean**  
Directrice des Ressources Humaines et de la Communication Groupe



**Arnaud Marquis**  
Directeur Développement Durable et Innovation Groupe



**Carine Vinardi**  
Directrice Groupe de la R&D et des Opérations



**Hervé Legrand**  
Directeur des Systèmes d'Information du Groupe

\* Australie / Nouvelle-Zélande

## Le mot du Président du Directoire



Fabrice Barthélemy

2022 a été une année de défis à laquelle Tarkett a bien réagi : en gardant son élan, avec une attention constante sur l'expérience de nos clients, tout en faisant preuve d'adaptation et de résilience face aux enjeux. Je suis vraiment fier de ce que nous avons accompli ensemble, selon l'esprit " One Tarkett " qui unit nos équipes.

**L'esprit d'équipe :** Dès le premier jour de la guerre en Ukraine, nos équipes ont défendu nos valeurs d'engagement, de bienveillance, de collaboration et de créativité. Elles se sont montrées attentives, contribuant à des actions de solidarité par le biais de notre initiative Tarkett Cares et de la Fondation Tarkett nouvellement créée. Je pense que la promotion de la diversité et de l'inclusion est une manière très concrète pour Tarkett de répondre à une telle situation, en favorisant la paix et l'acceptation mutuelle. Avec des actions telles que la semaine de la diversité et de l'inclusion organisée dans les pays et les équipes, nous avons continué à sensibiliser et rassurer chaque membre de nos équipes. En 2022, la part des femmes dans le management a atteint 27%, progressant ainsi vers notre objectif de 30% en 2025.

**Adaptation et résilience :** L'inflation des coûts des matières premières a été l'autre défi auquel nous avons été confrontés en 2022. Là encore, nos équipes se sont bien adaptées, répercutant avec succès cette hausse sur les prix de vente, assurant la résilience de Tarkett face à un contexte opérationnel difficile. L'agilité et le professionnalisme de nos équipes sont essentiels ; pour les développer davantage, nous avons continué à investir dans des programmes de formation et de développement des compétences, en facilitant le travail d'équipe, le partage d'expertise et en leur fournissant des feuilles de route structurées grâce à notre système d'excellence opérationnelle World Class Manufacturing.

**Focus :** Malgré ces défis, nous sommes restés attentifs aux besoins de nos clients. Tarkett cherche constamment à aider ses clients, architectes, designers et utilisateurs finaux à relever leurs propres défis de manière simple et efficace, partout dans le monde :

- Nous permettons à nos clients en Europe d'adopter des solutions circulaires grâce aux dalles de moquette Recharge et Retrace de Desso Origin, dont l'empreinte carbone est la plus faible du marché<sup>[1]</sup> et qui sont éco-

conçues pour être recyclées à 100% via notre programme de collecte et de recyclage ReStart<sup>®</sup>.

- Pour nos clients qui achètent des surfaces sportives en Amérique du Nord, notre programme FieldTurf Goal Zero vise à détourner les déchets de chantier des décharges et à faciliter leur réutilisation et leur recyclage.
- En Amérique du Nord, le lancement de la nouvelle collection "Discovery" crée des espaces éducatifs inspirants pour tous les types d'apprenants.
- Nous avons fait des revêtements de sol en vinyle sans phtalate la seule option disponible sur le marché brésilien avec la transition réussie de notre production locale à Jacaré vers la technologie sans phtalate.

**Dynamique :** 2022 a également été l'occasion de maintenir la dynamique de nos engagements clés en matière de sécurité et de climat. Chaque jour et dans chaque site, la sécurité reste notre plus haute priorité et nous cherchons continuellement à renforcer notre culture en la matière. Bien que nous devions continuer à nous améliorer, je suis convaincu que les progrès déjà réalisés nous aideront à atteindre notre objectif de ramener le taux de fréquence des accidents enregistrables à 1,0 d'ici 2025. Au sujet du climat, la validation de notre objectif ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030<sup>[2]</sup> par l'initiative indépendante Science Based Target (SBTi) et la reconnaissance par CDP<sup>[3]</sup> de notre action en faveur du climat (avec un score « leadership A- ») confirment que nous sommes sur la bonne voie. A l'échelle mondiale, Tarkett a continué à réduire les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 de ses activités de fabrication (-41% vs 2019), notamment grâce à l'achat de davantage d'électricité renouvelable. Les émissions de scope 3 ont également diminué (-13% vs 2019), à la fois en raison de la baisse des volumes, mais aussi grâce à l'augmentation de la part des matériaux recyclés qui atteint désormais 17% (+2% vs 2021).

[1] Suite à l'analyse et à l'évaluation comparative par Tarkett des dalles de moquette fabriquées en Europe, au Royaume-Uni et en Norvège, nous avons constaté que notre collection de dalles de moquette Desso Origin présentait l'empreinte carbone la plus faible. Nous avons comparé l'empreinte carbone totale (module A-D) de chacun de nos concurrents avec l'incinération comme scénario de fin de vie.

[2] Tarkett s'engage à réduire les émissions absolues de GES de scope 1 et 2 de 50% d'ici 2030 par rapport à une année de référence 2019. Tarkett s'engage également à réduire les émissions absolues de GES de scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement de fin de vie des produits vendus de 27,5% dans le même laps de temps.\* (\*La portée de l'objectif inclut les émissions et retraits dites « biogéniques » provenant des matières premières bioénergétiques).

[3] L'initiative Science Based Targets (SBTi) est une collaboration entre le CDP, le Pacte mondial des Nations Unies, le World Resources Institute (WRI) et le Worldwide Fund for Nature (WWF). SBTi définit et promeut les meilleures pratiques en matière de fixation d'objectifs basés sur la science, et évalue et valide de manière indépendante les objectifs des entreprises pour accélérer la transition vers une économie à faible émission de carbone.

### **impacT2027**

Enfin, en 2022, Tarkett a tracé la voie pour les années à venir, en présentant son nouveau plan stratégique : « impacT2027 » - **Devenir l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience pour nos clients et collaborateurs.**

Avec ce plan stratégique, nous élargissons notre horizon pour construire durant les cinq années à venir le Tarkett de demain. Nos deux principaux investisseurs, la famille Deconinck et Wendel, soutiennent pleinement notre esprit entrepreneurial alors que nous cherchons à conduire le changement et à obtenir des résultats grâce à l'innovation, le développement durable, le travail d'équipe et une expérience client de premier ordre.

Ce nouveau plan tient compte des grandes tendances mondiales - évolutions du climat, de la technologie et de la société - ainsi que de nos convictions sur ce qui fait de Tarkett une entreprise unique.

#### **Nous avons identifié, entre autres, trois grandes tendances :**

- Le climat, l'un des défis déterminants du siècle, alors que nous nous battons pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5°C. Tarkett s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre conformément à l'accord de Paris.
- L'essor rapide des nouvelles technologies, comme l'impression numérique, et le développement de nouveaux matériaux recyclés et biosourcés, pour lesquels Tarkett met à profit l'innovation afin de fournir à ses clients des produits et services de pointe.

- L'évolution de la société, notamment dans les économies développées où la population vieillit et où les habitudes de travail changent. Là encore, Tarkett continuera à jouer un rôle de premier plan, en fournissant des conseils et des solutions, par exemple aux clients du secteur de la santé et des soins aux personnes âgées pour créer de nouvelles approches, ou encore aux entreprises afin de créer des lieux de travail modernes, grâce à la conception holistique d'espaces inspirants et polyvalents qui favorisent la santé et le bien-être et, par conséquent, une meilleure productivité.

En mettant en œuvre ce nouveau plan stratégique, Tarkett reste engagé à respecter tous les principes du Pacte mondial des Nations unies en matière de droits de l'homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Notre stratégie impacT2027 renforcera également notre contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU 2030.

En cette nouvelle année, nous sommes donc enthousiastes et optimistes à l'idée de construire ensemble de meilleurs revêtements de sol, avec un impact positif sur nos clients, nos employés et la planète.



*Recyclage de linoléum à Narni, en Italie.*

# Notre modèle d'affaires : nous voulons avoir un impact positif sur nos clients, nos équipes, la planète

## Notre contribution pour un capital durable **impact** 2027



### Capital financier

- Coté à la Bourse de Paris (Euronext Paris)
- Concert Tarkett Participation (90,41%)
- Flottant (9,59%)



### Capital humain, social et relationnel

- Employés : 12 000 dans 45 pays, représentant plus de 50 nationalités
- Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays (forces de ventes, showrooms...)
- Fournisseurs diversifiés, des producteurs mondiaux de matières premières stratégiques (PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux
- Communautés locales : coopération étroite avec nos sites



### Capital industriel

- 34 sites de production dans 19 pays (Europe, Russie, Amérique du Nord, Serbie, Chine, Ukraine, Brésil, Mexique, Australie, Turquie)
- 8 centres de recyclage



### Capital naturel

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



### Intellectual capital

- 139 familles de brevets actifs dans 42 pays
- 25 laboratoires R&D
- Tarkett Human-Conscious Design®
- Réseau d'experts internes et programmes (World Class Manufacturing, Cradle to Cradle®, Talent Philosophy...)
- Partenariats scientifiques (universités, Environmental Protection Encouragement Agency - EPEA, fournisseurs...)



### Capital de gouvernance et conformité

- Directoire, Conseil de surveillance et 3 comités spécialisés (y compris RSE)
- Comité Exécutif
- Code éthique et de conformité
- Procédure d'alerte
- Charte de déontologie boursière

La section 3.2.1 de la partie sur la gouvernance de la RSE décrit la manière dont Tarkett est organisée pour conduire le changement et atteindre ses objectifs de RSE

## impact 2027

**Mission : Créer des surfaces uniques qui améliorent la vie des gens et sont bonnes pour la planète.**

**Vision : Être l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience pour nos clients et collaborateurs..**



1. Responsabiliser nos équipes performantes
2. Offrir à nos clients une expérience de premier ordre
3. Créer des produits et services innovants
4. Être à la pointe en matière de développement durable

**Nos valeurs : Engagement – Collaboration – Créativité – Bienveillance**

### Segments :

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



- Santé & Soins aux personnes âgées



- Education



- Bureau



- Hôtellerie



- Sports



- Résidentiel

### Solutions :

**Une offre complète et coordonnée de revêtements de sol et surfaces sportives**



- Sols souples (vinyle, linoléum...)
- Moquette commerciale
- Parquet et stratifié
- Caoutchouc et accessoires
- Gazon synthétique et pistes d'athlétisme

### Canaux :

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



- Distribution, bricolage et plateformes numériques en ligne
- Grands comptes, utilisateurs, gestionnaires de bâtiments
- Prescripteurs (architectes, designers), installateurs, maîtres d'œuvre

### Nos parties prenantes :

**Notre ambition : passer à une économie bas carbone et circulaire par un dialogue continu et une collaboration avec nos parties prenantes**

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

Les principaux moyens de dialogue sont décrits dans la section 3.5 Dialogue avec des parties prenantes

La section 3.1.3 présente l'ambition du Groupe de placer ses parties prenantes au cœur de son modèle d'entreprise, en répondant à leurs attentes, ainsi que la manière dont la stratégie Impact2027 et les objectifs de RSE de Tarkett contribuent aux objectifs de développement durable de l'ONU.

## et nos parties prenantes

# Nos résultats : des performances durables malgré un contexte difficile

### Démontrer la résilience du modèle économique de Tarkett

▶ <b>3 359 M€</b> Chiffre d'affaires (8.9% croissance organique)	<b>235 M€</b> EBITDA ajusté	<b>7%</b> Marge d'EBIDTA ajusté (% des ventes nettes)	<b>-26,8 M€</b> Résultat net (part du Groupe)	<b>765 M€</b> Rémunérations	<b>97 M€</b> Investissements	<b>24 M€</b> Impôts sur les sociétés payées	<b>0.2 M€</b> Soutien aux communautés locales (Tarkett Cares)
--	--------------------------------	---	---	--------------------------------	---------------------------------	---	---

### Confirmer notre position solide mondiale

▶ <b>3<sup>ème</sup></b> groupe mondial de revêtements de sol	<b>1,3 million</b> de m <sup>2</sup> vendus chaque jour dans plus de 100 pays	<b>N°. 1</b> en revêtements vinyle
--	---	------------------------------------

### Maintenir les efforts pour protéger les équipes et développer les talents

▶ <b>3,36</b> taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t - # d'accidents de travail avec arrêt < > 24 heures par million d'heures de travail) pour l'ensemble des employés <i>Objectif 2025 : 1,0</i>	<b>27%</b> des postes de management occupés par des femmes <i>Objectif 2025 : 30%</i>	<b>54%</b> des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne <i>Objectif 2025 : 70%</i>	<b>45%</b> des employés formés pendant l'année	<b>93%</b> des employés permanents inscrits ont bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance »
--	--	---	--	---

#### Sécurité

#### Diversité

#### Mobilité interne

#### Formation et performance

### Répondre aux attentes des clients et de la société avec des matériaux de qualité et des espaces sains

- Evaluer les matières premières (impact sur la santé et l'environnement) selon les principes Cradle to Cradle® (95%)
- Contribuer au bien-être par nos produits : qualité de l'air intérieur (99 % des revêtements de sol à faibles émissions de composés organiques volatils), espaces sains (96% de revêtements de sol utilisant des plastifiants sans phtalates), confort (visuel, acoustique, installation, maintenance...)
- Sélectionner des matières premières qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (69% - renouvelables, abondantes ou recyclées)

### Soutenir une relance verte en répondant à l'urgence climatique et en développant une approche d'économie circulaire

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre des sites de production pour être aligné avec l'Accord de Paris (-41% des émissions de scope 1 & 2 vs 2019, 43% énergies renouvelables) *Objectif 2030 : -50% des émissions Scope 1 & 2 de GES par rapport à 2019 & -30% des émissions Scope 1+2+3 de GES par rapport à 2019 (Scope 3 comprend les biens achetés et le traitement des produits vendus en fin de vie)*
- Passer à un modèle d'économie circulaire apportant une contribution positive au changement climatique, en utilisant davantage de matériaux recyclés (~145 000 tonnes, 17% des matières premières en volume) *Objectif 2030 : 30% (en volume) de matières premières recyclées*
- Recycler nos déchets de production en interne et externe
- Collecter des revêtements de sol via le programme ReStart® (~115 000 tonnes entre 2010 et 2022)
- Innover et éco-concevoir à l'aide de nouvelles technologies pour des produits bas carbone qui peuvent être démontés et recyclés
- Réaliser des économies d'eau (-59% m<sup>3</sup> par rapport à 2010) en équipant les usines de circuit d'eau en boucle fermée (69%)

### Favorisant la collaboration dans la chaîne de valeur et dans les communautés

- Promouvoir le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement (programme « achats responsables », avec 42% des fournisseurs adhérant à notre code de conduite ou équivalent, éco-conception Cradle to Cradle®)
- Partager nos informations produits avec nos clients (Material Health Statements - MHS, Déclarations Environnementales de produits - EPD) dialogue dans 37 showrooms
- Soutenir les communautés locales via Tarkett Cares et l'implication des salariés
- Former les élèves et les professionnels aux métiers de solier ou aux techniques de pose via Tarkett Academy (52 000 personnes de 2012 à 2022)

La section 3.3 sur les risques et opportunités en matière de RSE décrit comment Tarkett contribue à relever les défis mondiaux

# 1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b>Présentation générale</b>	<b>15</b>	<b>1.5</b>	<b>Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives</b>	<b>25</b>
1.1.1	Activité du Groupe	15	1.5.1	Marché des revêtements de sol	26
1.1.2	Principaux chiffres clés	16	1.5.2	Marché des surfaces sportives	31
<b>1.2</b>	<b>Historique</b>	<b>18</b>	<b>1.6</b>	<b>Produits commercialisés par le Groupe</b>	<b>32</b>
<b>1.3</b>	<b>Stratégie</b>	<b>19</b>	1.6.1	Présentation des produits du Groupe	32
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	19	1.6.2	Fabrication des produits	37
1.3.2	Perspectives du Groupe	20	1.6.3	Distribution des produits	41
1.3.3	Atouts stratégiques du Groupe	21	1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	45
<b>1.4</b>	<b>Aperçu des activités du Groupe</b>	<b>23</b>	<b>1.7</b>	<b>Organigramme simplifié du Groupe</b>	<b>50</b>
1.4.1	Préambule sur les sources d'information	23			
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe	23			
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe	24			

# 1.1 Présentation générale

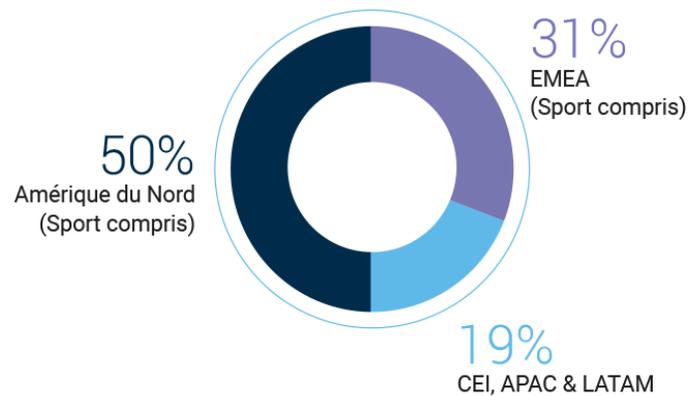
## 1.1.1 Activité du Groupe

Fort d'une expérience de plus de 140 ans, Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives.

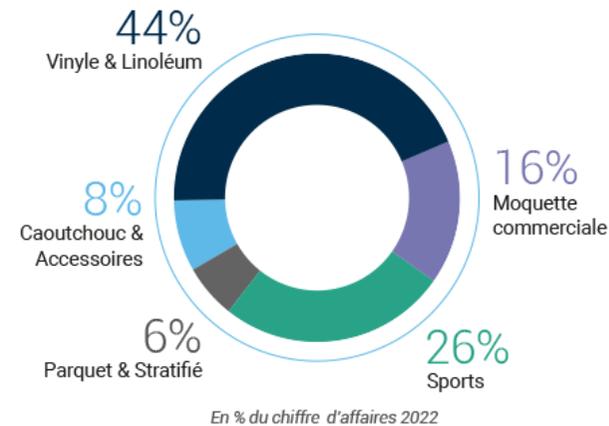
Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, le Groupe a acquis une forte connaissance et une excellente compréhension des cultures, goûts et exigences des clients, des réglementations ainsi que de l'usage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

Grâce à ses 34 sites industriels et ses centres de services clients proches des marchés locaux, le Groupe Tarkett est en mesure d'offrir une grande flexibilité de solutions pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

Répartition du chiffre d'affaires net 2022 par zone géographique



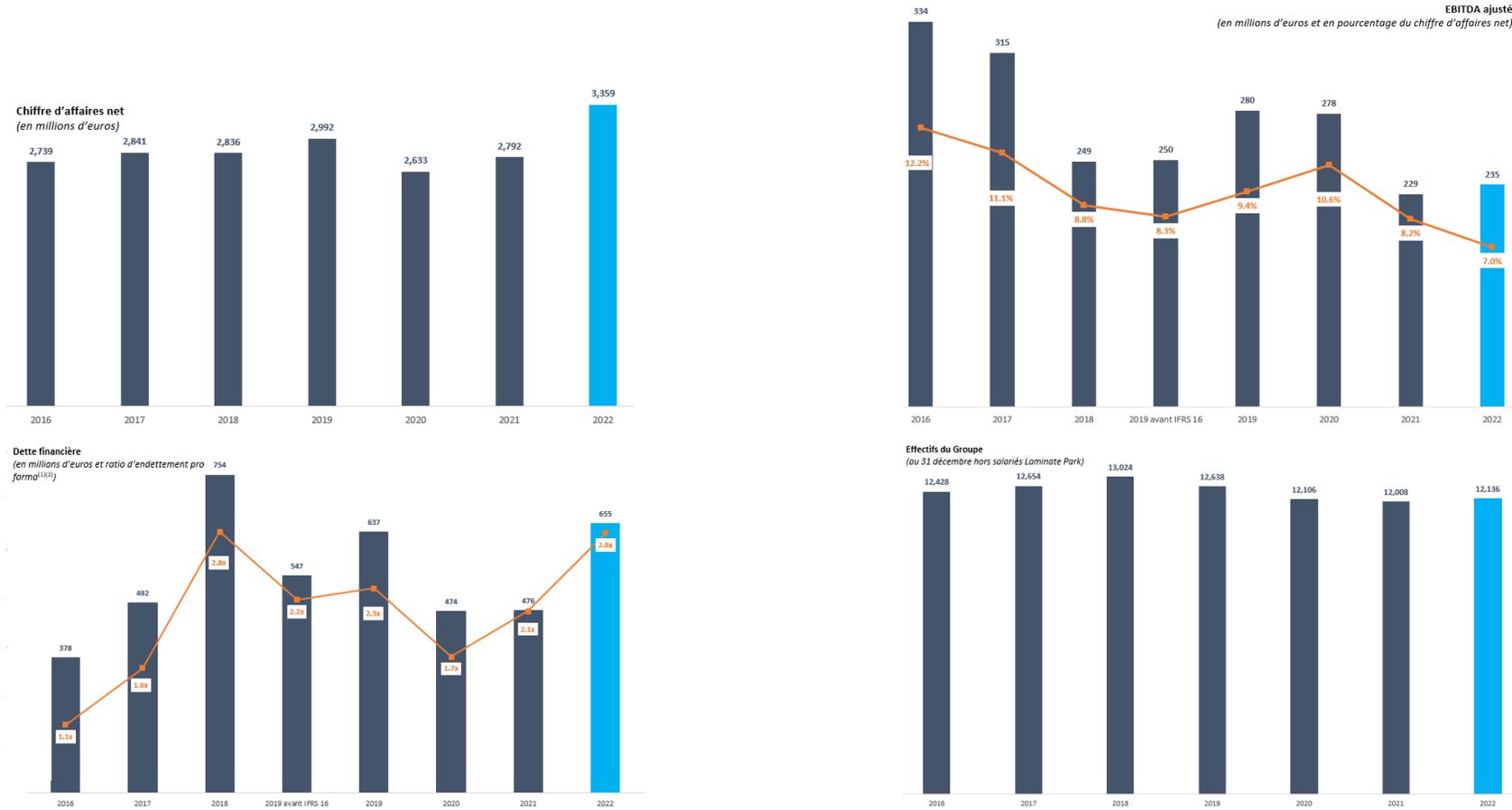
Répartition du chiffre d'affaires net 2022 par catégorie de produits



Présentation générale

### 1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice social clos le 31 décembre 2022, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 "Comptes consolidés au 31 décembre 2022". Les états financiers consolidés pour l'exercice social clos le 31 décembre 2022 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes de la Société. Le rapport des Commissaires aux comptes de la Société est présenté à la Section 5.9 "Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés".



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

<sup>(2)</sup> La dette nette 2019 inclut la mise en place de programmes de cession de créances pour 126m€

## Présentation générale

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Résultats consolidés</b>		
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>3 358,9</b>	<b>2 792,1</b>
Croissance organique <sup>(1)</sup>	+8,9%	+6,4%
<b>EBITDA ajusté avant IFRS 16<sup>(1)</sup></b>	<b>200,6</b>	<b>197,7</b>
% du chiffre d'affaires net	6,0%	7,1%
<b>EBITDA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>234,9</b>	<b>229,0</b>
% du chiffre d'affaires net	7,0%	8,2%
<b>EBIT ajusté avant IFRS 16<sup>(1)</sup></b>	<b>83,0</b>	<b>77,8</b>
% du chiffre d'affaires net	2,5%	2,7%
<b>EBIT ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>85,8</b>	<b>80,2</b>
% du chiffre d'affaires net	2,6%	2,9%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>44,4</b>	<b>59,6</b>
% du chiffre d'affaires net	1,3%	2,1%
<b>Résultat de la période - part du Groupe</b>	<b>(26,8)</b>	<b>15,1</b>
<b>Dividendes par actions (en euros)<sup>(2)</sup></b>	<b>(0,41)</b>	<b>0,23</b>
<b>Situation financière consolidée</b>		
Capitaux propres	913,0	840,2
Endettement net avant IFRS 16 <sup>(3)</sup>	535,4	367,6
Endettement net <sup>(3)</sup>	654,8	475,7
Total bilan	2 606,4	2 418,3
<b>Flux de trésorerie consolidés</b>		
Trésorerie liée à l'exploitation	(98,1)	191,6
Investissements	(96,7)	(72,8)
Free cash flow <sup>(1)</sup>	(148,3)	19,5
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre</b>	<b>754</b>	<b>1 278</b>
<b>Effectif au 31 décembre</b>	<b>12 136</b>	<b>12 008</b>

<sup>(1)</sup>Cf. Section 4.7.<sup>(2)</sup>Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale du 21 avril 2023, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.<sup>(3)</sup>Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2.

## 1.2 Historique

Le Groupe est issu du regroupement, opéré en 1997, de la Société française Sommer Allibert S.A. et de la société Tarkett AG (qui étaient alors respectivement cotées sur les bourses de Paris et de Francfort). La Société Sommer Allibert S.A. était elle-même le fruit du rapprochement en 1972 de deux sociétés françaises. La société Sommer, créée à la fin du dix-neuvième siècle, et la société Allibert, fondée au début du vingtième siècle par M. Joseph Allibert, dont les membres de la famille Deconinck, actionnaire majoritaire, sont les héritiers. La société Tarkett est née en Suède à la fin du dix-neuvième siècle.

À partir de 1997, le Groupe entame une stratégie de recentrage autour des revêtements de sol par la cession de ses autres activités, notamment les équipements automobiles (2001) issus de Sommer Allibert S.A. et prend le nom de Tarkett (en 2003).

Le Groupe entreprend une politique de croissance dynamique de ses activités de revêtements de sol par des acquisitions et des partenariats. Ainsi, en 2002, le Groupe renforce ses activités en Europe de l'Est et se dote d'une forte implantation en Russie avec la constitution d'un partenariat avec la société serbe Sintelon AD, société qui sera complètement absorbée par le Groupe en 2009. En 2004, le Groupe entre dans le segment du Sport en prenant une participation minoritaire dans la société canadienne FieldTurf, fabricant de gazon synthétique, dont il prendra le contrôle l'année suivante. Parallèlement, le Groupe renforce ses activités de revêtements de sol en Amérique du Nord notamment avec l'acquisition de Johnsonite Inc., fabricant de sols souples et accessoires.

En 2006, le Groupe finalise le retrait de la cote de la bourse de Francfort de sa filiale Tarkett AG et, en 2007, des fonds d'investissement conseillés et gérés par Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. (« KKR ») acquièrent indirectement environ 50 % du capital de la Société aux côtés de la famille Deconinck qui détient, alors, indirectement le même nombre d'actions, environ 50% du capital, le solde restant étant détenu directement et indirectement par le management.

Dès lors, Tarkett accélère sa politique de croissance externe et réalise notamment plusieurs acquisitions dans le domaine des surfaces sportives qui lui permettent de se positionner en tant que leader du marché. Le Groupe procède également à un certain nombre d'acquisitions dans les revêtements de sol afin de renforcer ses positions dans certaines régions ou d'entrer dans des pays où la société n'est pas encore présente. Le Groupe est ainsi entré dans la moquette commerciale aux Etats-Unis en 2012 avec l'acquisition du groupe Tandus, concepteur, fabricant et vendeur de moquettes à destination des segments commerciaux. Cette acquisition permet au Groupe de s'établir comme un acteur majeur sur le marché de la moquette commerciale en Amérique du Nord.

En 2013, le Groupe a procédé à son introduction à la bourse de Paris et poursuivi sa politique de croissance externe dynamique avec notamment en 2014, l'acquisition du groupe Desso, l'un des leaders européens de la moquette commerciale. Sur le plan capitalistique, KKR, qui avait déjà réduit sa participation lors de l'introduction en bourse du Groupe, est complètement sorti du capital de la Société au cours de l'année 2016. Tarkett a procédé en 2018 à l'acquisition de Lexmark Carpet Mills, fabricant de moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord. Le Groupe a également continué à renforcer son activité de surfaces sportives au travers d'acquisitions ciblées.

Tarkett s'est concentré sur son désendettement en 2019 et a lancé un nouveau plan stratégique "Change to Win" en juin de la même année. Compte tenu d'un contexte marqué par la pandémie de Covid-19, Tarkett n'a pas relancé sa stratégie de croissance externe en 2021, préférant concentrer ses efforts pour préserver la rentabilité et la trésorerie du Groupe tout en poursuivant son désendettement.

Le 26 avril 2021, Tarkett Participation, agissant de concert avec Société Investissement Deconinck (la « SID »), Global Performance 17 S.C.A., FIAR et Expansion 17 S.C.A, FIAR (lesquelles se sont substituées à Wendel Luxembourg S.A. (anciennement Trief Corporation SA) le 27 juillet 2021) et les membres du conseil de surveillance liés à la famille Deconinck (ensemble, le « **Concert** »), a déposé un projet d'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) visant l'ensemble des actions Tarkett non détenues par Tarkett Participation, soit 29 085 420 actions représentant 44,37% du capital de la société et 29 893 484 droits de vote soit 45,05% des droits de vote de la Société<sup>1</sup>, au prix de 20 euros par action. L'offre publique d'achat, déclarée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers le 8 juin, a été ouverte le 10 juin et s'est clôturée le 9 juillet 2021.

Suite à l'OPAS et aux diverses acquisitions sur le marché et hors marché après la clôture de l'offre, la société Tarkett Participation, agissant de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce avec Société Investissement Deconinck (SID), Global Performance 17 S.C.A. FIAR, Expansion 17 S.C.A. FIAR et les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck détiennent au 31 décembre 2022, 59 263 246 actions et 59 277 470 droits de vote de la Société, représentant 90,41% du capital et 90,07% des droits de vote de la Société.<sup>2</sup>

En 2022 dans un contexte macroéconomique difficile, Tarkett s'est efforcé de préserver son résultat opérationnel. Le Groupe a également lancé son nouveau plan stratégique « **impacT 2027** » qui ambitionne d'être pour ses clients comme pour ses employés la société de revêtement de sol et de surfaces sportives la plus facile, la plus innovante et la plus respectueuse de l'environnement.

<sup>1</sup> Sur la base d'un capital composé 65 550 281 actions représentant 66 358 345 droits de vote, en application du 2ème alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF

<sup>2</sup> Cette détention tient compte des 109 310 actions propres (comprenant 25 099 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100%), des 4 000 actions détenues par des membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck et des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidités portant sur des actions Tarkett, permettant à terme à Tarkett Participation d'acquies ces actions à sa seule initiative à condition qu'un défaut de liquidité se soit produit à la date d'exercice de l'option d'achat (un tel défaut de liquidité ayant été constaté).

## 1.3 Stratégie

Tarkett a pour ambition d'être le leader mondial des revêtements de sol commerciaux et des surfaces sportives et de croître dans le résidentiel de manière ciblée. La vision du Groupe est également d'être un leader de l'économie circulaire, domaine dans lequel il s'est fixé des objectifs ambitieux.

Le Groupe s'efforce de proposer des solutions innovantes et créatrices de valeur pour ses clients et conçoit des revêtements de sol et des surfaces sportives qui offrent à ses utilisateurs finaux un bon retour sur investissement, des performances techniques élevées et des engagements clairs et forts en matière d'environnement.

### 1.3.1 Objectifs stratégiques du Groupe

#### Perspectives du Groupe

Le plan stratégique "impact 2027" définit l'ambition de Tarkett : devenir l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience pour nos clients et collaborateurs

Pour y parvenir, nous nous concentrerons sur 4 piliers :

- > Donner à nos équipes performantes les moyens de tenir notre promesse
- > Offrir à nos clients une expérience de premier ordre
- > Créer des produits et services innovants
- > Être à la pointe en matière de développement durable

Avec ce nouveau plan stratégique, nous souhaitons avoir un impact positif sur nos clients, nos équipes et la planète.

#### Notre mission

Nous créons des surfaces uniques qui améliorent la vie des gens et sont bonnes pour la planète.

#### Notre vision

Nous voulons être la société de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus facile, la plus innovante et la plus durable pour laquelle et avec laquelle il est possible de travailler.

#### Nos piliers stratégiques

Pour réaliser notre vision, notre plan stratégique repose sur 4 piliers.

##### a) "Être le plus simple" en offrant une expérience client de premier ordre

En tant que leader mondial de l'innovation en matière de revêtements de sol et de surfaces sportives, nous voulons offrir à nos clients une approche holistique : de la conception à la recommandation de produits, la disponibilité, la livraison, l'installation et le service.

Nous voulons que nos clients bénéficient de notre expertise en leur offrant la meilleure expérience possible et en répondant à leurs besoins avec rapidité et agilité.

##### b) "Être le plus innovant" en créant des produits et services de pointe.

Nos clients attendent de nos produits qu'ils soient à l'intersection du design, de l'innovation, de la performance et de l'entretien.

Notre expertise réside dans la façon dont nous choisissons les matériaux, innovons et améliorons continuellement, recyclons les revêtements de sol et réutilisons les matériaux recyclés.

Nous nous concentrerons sur les innovations significatives sélectionnées à partir des besoins du marché et nous nous attacherons à les livrer dans les délais.

##### c) "Être le plus durable", car nous continuons à montrer la voie en matière de durabilité.

Intégrer la durabilité dans tout ce que nous faisons est au cœur de notre stratégie.

Nous avons pris l'engagement de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et de diminuer la consommation de ressources premières, tout en maintenant la haute performance de nos produits.

Nos ambitions en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et d'économie circulaire sont pleinement alignées sur notre vision de devenir l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus durable, car elles contribuent à lutter contre le changement climatique et à protéger les ressources.

## Stratégie

**d) Pour tenir notre promesse, nous donnons à nos équipes les moyens d'agir et de performer.**

Non seulement nos équipes sont au cœur de cette stratégie, mais surtout, elles en sont le moteur.

Être en position de leader implique de conduire le changement et de montrer la voie aux autres.

Grâce à l'engagement élevé de nos équipes et à notre ADN d'entrepreneur, nous encourageons nos équipes à prendre des risques afin de tenir nos promesses et de réaliser notre vision.

### 1.3.2 Perspectives du Groupe

Grâce à la qualité de son offre, son ancrage géographique et sa présence sur des segments de marché diversifiés, le Groupe considère qu'il dispose de tous les éléments pour mettre en œuvre son modèle de croissance profitable au cours des prochaines années.

Le contexte macroéconomique va continuer de peser sur le niveau de la demande en 2023, notamment compte tenue des niveaux d'inflation et des hausses de taux d'intérêts.

Dans la poursuite des tendances de la fin d'année 2022, Tarkett estime que le volume d'activité des produits revêtement de sol va subir un ralentissement au cours du premier semestre 2023. Les activités de la division Sports bénéficient d'un marché toujours solide et devraient continuer de croître, à un rythme cependant moins rapide que ce qui a été observé en 2022.

La situation géopolitique en Russie et en Ukraine a des conséquences significatives sur la demande des principaux marchés de la CEI. En Russie, où Tarkett a réalisé un peu moins de 10% de son Chiffre d'affaires en 2022 (base taux de change moyen 2022) le Groupe observe un niveau de volume d'activité inférieur d'environ 25% à l'année 2021. Cette situation pourrait également conduire à un affaiblissement de la valeur du Rouble russe. Une description de l'exposition du Groupe à cette région est faite dans la Section 6.1.2 "Risque Géopolitique".

Dans ce contexte, le Groupe a pris des mesures immédiates de contrôle et de baisse des dépenses discrétionnaires. En parallèle, des actions de réduction de la structure des coûts sont en cours de déploiement dans les régions les plus pénalisées par le ralentissement d'activité.

Les prix des principales matières premières du Groupe se sont stabilisés et sont dans certains cas en légère baisse dans un contexte de ralentissement de la demande. Les prix de l'énergie sont également moins élevés que fin 2022, mais de nouvelles hausses de prix en 2023 ne sont pas exclues notamment en Europe en raison des tensions sur la chaîne d'approvisionnement du gaz et de capacités contraintes chez certains fournisseurs d'électricité. La hausse des salaires sera globalement plus élevée que les années précédentes.

**Notre mode de fonctionnement**

Nous sommes proches de nos marchés : notre organisation est centrée sur les divisions géographiques ou métiers.

Nous sommes une entreprise mondiale : nous partageons des valeurs, des méthodes, des systèmes informatiques, des ressources financières, etc. Nous sélectionnons des processus et des initiatives pertinents là où cela se justifie.

Nous agissons comme des entrepreneurs : nous accordons une particulière importance à la satisfaction du client, impatients d'obtenir des résultats, prêts à prendre des risques et à faire preuve d'audace dans notre domaine de responsabilité.

Le Groupe met également en œuvre toutes les mesures nécessaires pour réduire le levier d'endettement. Le niveau d'activité dans les usines a été significativement abaissé pour adapter le niveau de production et réduire les stocks dans les activités dont les volumes de vente ralentissent. Des mesures structurelles de simplification des gammes de produits et d'optimisation de la gestion des stocks contribuent également à la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Les investissements seront engagés de manière sélective en priorisant les projets d'innovation, de réduction de l'empreinte carbone et d'automatisation avec un retour sur investissement rapide. Le niveau des dépenses d'investissement sera limité à 90 millions d'euros.

Le Groupe va continuer à accélérer les initiatives stratégiques afin de faire croître ses ventes et d'augmenter sa rentabilité à moyen terme. Le renforcement de l'innovation et de l'approche environnementale doit permettre au Groupe de consolider sa position de grand acteur mondial du revêtement de sol dans un marché moins dynamique.

Compte tenu de ce contexte macroéconomique incertain et des conséquences de la situation géopolitique en Russie et en Ukraine, Tarkett n'a pas communiqué à date de nouveaux objectifs de moyen terme.

### 1.3.3 Atouts stratégiques du Groupe

Le Groupe bénéficie de nombreux atouts dont il considère être de nature à faire de lui un acteur unique dans le secteur mondial des revêtements de sol. Ces atouts sont notamment les suivants :

- > **Une position de premier plan** : le Groupe occupe des positions de tout premier plan parmi les fabricants de revêtements de sol pour les produits qui constituent le cœur de son activité et dans les principales zones géographiques dans lesquelles il intervient. Le Groupe est le troisième fournisseur de revêtements de sol au niveau mondial (sur la base de ses ventes en 2022). Le Groupe est le premier fournisseur de revêtements vinyles et de surfaces sportives au niveau mondial. Le Groupe est également leader dans le secteur des revêtements vinyles en Russie et plus généralement dans les pays de la Communauté des États Indépendants (ci-après "CEI"), ainsi que dans un grand nombre de pays européens, notamment en France et en Suède.
- > **Une exposition géographique équilibrée et des segments de marché diversifiés** permettant d'atténuer le caractère cyclique des activités de construction et de rénovation : l'exposition géographique diversifiée du Groupe ainsi que sa large base de clientèle constitue une protection naturelle contre les cycles économiques régionaux dans les secteurs de la construction et de la rénovation. Environ 80 % des ventes (en mètres carrés) du Groupe proviennent du marché de la rénovation, beaucoup moins volatile que le marché des constructions neuves. Les ventes du Groupe se répartissent entre les utilisateurs commerciaux (72% des ventes 2022) et les utilisateurs résidentiels (28% des ventes 2022). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2022, le client le plus important du Groupe représente moins de 5% du chiffre d'affaires net consolidé total. Le Groupe considère que sa large gamme de produits, l'importance et la diversité de sa clientèle ainsi que son implantation géographique réduisent sa dépendance à l'égard de toute industrie, de toute région et de tout secteur économique.
- > **Une gamme de produits parmi les plus larges de l'industrie du revêtement de sol et des surfaces sportives** permettant au Groupe de proposer des solutions intégrées uniques, adaptées aux spécificités techniques, aux budgets et aux exigences en matière de sécurité et de design des différents segments d'activités (santé et soins aux personnes âgées, établissements de santé, habitat, éducation, bureaux, installations sportives et hôtellerie). Tarkett dispose en effet d'une des gammes de produits les plus larges offertes sur le marché des revêtements de sol, comprenant des revêtements vinyles, du linoléum, des parquets, des revêtements stratifiés, des moquettes commerciales et des revêtements en caoutchouc. C'est ainsi que le Groupe est en mesure de créer des solutions intégrées de différents revêtements de sol et de se positionner comme l'unique interlocuteur auprès de ses clients. Tarkett réalise par ailleurs régulièrement des études auprès de ses clients, qui confirment le niveau de satisfaction élevé quant à la qualité des produits qui est un critère de sélection particulièrement important pour l'ensemble des clients.
- > **Des relations de long terme avec les clients**, que le Groupe s'emploie à enrichir en permanence. Tarkett a ainsi développé des outils de co-création à l'attention de ses clients. C'est ainsi que courant 2017, Tarkett a ouvert au cœur de Paris "l'Atelier Tarkett", un espace d'échange et d'inspiration dédié aux architectes et aux designers, qui se présente comme le prolongement du bureau de l'architecte. Ce lieu se compose de différents espaces autour de produits et services, tels que bibliothèque, lab, outils numériques, salle de réunion, cuisine. Dans le monde, un total de 37 showrooms sont déployés en 2022.
- > **Des relations privilégiées à long terme avec les installateurs et les maîtres d'œuvre**, qui jouent un rôle essentiel de conseil dans le choix des revêtements de sol, en particulier auprès des utilisateurs commerciaux. Le Groupe a, en outre, créé des programmes de formation, dénommés "Tarkett Academy", à destination des professionnels du bâtiment et des installateurs. Ces programmes permettent de développer la fidélité à la marque Tarkett et assurent une plus grande qualité des services d'installation des produits du Groupe.

## Stratégie

> **Un positionnement "GloCal" :**

- Le Groupe tire profit de son ancrage géographique global, parmi les plus étendus du secteur. Il commercialise, en effet, ses produits auprès de milliers de clients dans plus de 100 pays et possède des sites de production et des équipes commerciales en Europe, en Amérique du Nord, dans les pays de la CEI, en Amérique latine et en Asie-Pacifique. Cette implantation géographique résulte d'importants investissements réalisés sur plusieurs années et de différentes acquisitions. Cette large couverture géographique constitue aujourd'hui pour le Groupe un facteur clé de différenciation par rapport à ses concurrents, et représente l'une des raisons principales de sa réussite durable. L'envergure mondiale et la taille du Groupe lui permettent par ailleurs de mutualiser les efforts de recherche et d'innovation et de tirer au maximum profit des investissements réalisés dans ce domaine. Les économies d'échelle sont également essentielles pour le Groupe, lui permettant de réduire les coûts d'achat des matières premières (notamment pour le PVC, les plastifiants et le polyuréthane), et de tirer parti des meilleures pratiques opérationnelles dans les différentes régions.
- Le Groupe a par ailleurs une connaissance précise des spécificités techniques, du design, des goûts et des préférences locales des utilisateurs dans les principaux pays dans lesquels il opère. Il peut ainsi concevoir des produits parfaitement adaptés aux besoins et aux goûts des utilisateurs locaux et ainsi se distinguer de ses concurrents par son implantation géographique et sa connaissance des marchés.

- Le Groupe possède des sites de production dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité. Cela permet d'offrir à ses clients un service de grande qualité tout en réduisant les délais de livraison, les coûts de transport, les droits de douane et les besoins en fonds de roulement.
  - Le Groupe considère qu'il dispose, en interne, de l'une des meilleures équipes de recherche et d'innovation et peut ainsi concevoir des produits innovants et durables adaptés aux demandes et aux besoins des utilisateurs locaux tout en offrant des solutions respectueuses de l'environnement permettant d'anticiper les réglementations et normes de l'industrie des revêtements de sol.
- > **Un pionnier en matière d'éco-innovation.** Le respect de l'environnement et de la santé des personnes à chaque étape du cycle de vie des produits est au cœur de la démarche de conception en circuit vertueux du Groupe qui est appliquée à l'ensemble de ses activités dans le monde. En offrant des produits toujours plus innovants, à très faibles émissions de Composés Organiques Volatils (COV) ou composés de plastifiants sans phtalate, Tarkett se positionne comme pionnier, influençant les standards du secteur, encourageant une économie circulaire collaborative et impliquant l'ensemble des parties prenantes dans cette démarche durable.
- > **Une équipe dirigeante internationale et expérimentée** à la tête d'une organisation décentralisée et agile. L'équipe dirigeante, dont les membres ont des profils internationaux variés et possèdent une expertise solide, promeut un état d'esprit entrepreneurial au sein du Groupe. L'équipe dirigeante actuelle a joué un rôle clé dans le développement du nouveau plan stratégique qu'elle met actuellement en œuvre.

## 1.4 Aperçu des activités du Groupe

### 1.4.1 Préambule sur les sources d'information

Sauf indication contraire, les informations figurant dans la présente section sont des estimations faites par le Groupe pour l'année 2021 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2022 est en cours de réalisation. À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune source externe faisant autorité couvrant ou traitant, de manière exhaustive et globale, le marché des revêtements de sol. Par conséquent, le Groupe procède à des estimations fondées sur plusieurs sources, dont des études et des statistiques publiées par des tiers indépendants (en particulier Freedonia, la Fédération Européenne de l'Industrie du Parquet et l'European Resilient Flooring

Manufacturers' Institute), des données publiées par d'autres acteurs du marché, ainsi que des données obtenues auprès de ses filiales opérationnelles. Ces différentes études, estimations, recherches et informations, que le Groupe considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par des experts indépendants. Le Groupe ne donne aucune garantie sur le fait qu'un tiers qui utiliserait d'autres méthodes pour réunir, analyser ou compiler les données de marché aboutirait au même résultat. De plus, les concurrents du Groupe pourraient définir les zones géographiques et catégories d'une façon différente.

### 1.4.2 Présentation générale des activités du Groupe

Le Groupe Tarkett est l'un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives, offrant des solutions intégrées à destination des professionnels et des consommateurs sur les marchés résidentiel et commercial des revêtements de sol et des surfaces sportives. Fort d'une expérience de plus de 140 ans, le Groupe considère qu'il offre la gamme de produits la plus complète et la plus innovante du secteur. Le Groupe vend en moyenne 1,3 million de mètres carrés de revêtements de sol par jour, à travers 34 sites de production dans le monde situés dans les principales régions géographiques où il commercialise ses produits. Ainsi, le Groupe dispose d'un ancrage géographique étendu, ce qui lui permet de saisir des opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Le Groupe occupe une position de premier plan dans chacune de ses principales régions et catégories de produits.

En 2022, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 3 359 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'élevait à 235 millions d'euros. L'information financière du Groupe est répartie en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (segment EMEA, segment Amérique du Nord, et segment CEI, Asie-Pacifique (« APAC ») et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

### 1.4.3 Présentation générale des marchés du Groupe

Le Groupe vend ses produits dans plus de 100 pays à travers le monde. Parce qu'il dispose de forces commerciales locales et de sites de production situés sur ses principaux marchés géographiques, le Groupe est à même d'adapter son offre de produits aux attentes et aux spécificités de la demande locale. Le chiffre d'affaires du Groupe dans les revêtements de sol est réparti de manière assez équilibrée entre les différents segments géographiques, avec 31% du chiffre d'affaires 2022 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 50% dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 19% dans le segment CEI, APAC et Amérique latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (environ 72% des ventes 2022) et les utilisateurs résidentiels (environ 28% des ventes 2022). Dans ces deux principaux canaux, la grande majorité des ventes (environ 80 % des ventes, en mètres carrés) est destinée à des projets de rénovation. Le Groupe vend des revêtements de sol résidentiels au design et au style adaptés aux spécificités locales de chacun des secteurs géographiques sur lesquels il est présent. Les pays de la CEI représentent la zone géographique la plus importante du Groupe pour les produits vendus aux utilisateurs résidentiels. Les produits du Groupe à destination des utilisateurs commerciaux sont principalement vendus en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, même si le Groupe constate une croissance dans les zones APAC et Amérique latine. Les produits du Groupe à destination des utilisateurs commerciaux bénéficient de l'importante politique de recherche et développement menée par le Groupe, qui est essentielle en vue de pouvoir répondre aux exigences techniques des utilisateurs commerciaux (tels que bureaux, écoles, universités, hôpitaux, établissements de santé, hôtels et boutiques). La capacité d'innovation du Groupe est également un facteur clé de son succès dans le segment des surfaces sportives, où le Groupe est le leader du gazon synthétique et des pistes d'athlétisme en Amérique du Nord, et occupe une position privilégiée dans le secteur du gazon synthétique dans de nombreux pays européens.

Le Groupe dispose de marques nationales et internationales reconnues par le milieu professionnel et le grand public et qui sont pleinement intégrées aux stratégies de distribution mises en place dans chaque zone géographique. Tarkett utilise des canaux de distribution diversifiés incluant des grossistes, des chaînes de magasins spécialisés, des magasins indépendants, des grandes chaînes de magasins de bricolage, des clients grands comptes et des installateurs professionnels du secteur du bâtiment. La qualité des produits du Groupe est en outre largement reconnue par les architectes, les installateurs et les maîtres d'œuvre, qui constituent des prescripteurs importants pour la définition des exigences et le choix des solutions de revêtements de sol, en particulier pour les utilisations commerciales. Le Groupe a également adapté sa stratégie de distribution en fonction des caractéristiques des différents segments dans lesquels il intervient. Il a notamment créé des plateformes logistiques qui renforcent la proximité avec les clients. Le Groupe a par ailleurs créé des centres de formation à destination des professionnels du bâtiment et des installateurs pour assurer une installation optimale de ses produits et développer une fidélité à la marque. Le large réseau de bureaux de vente du Groupe lui permet de disposer de forces de vente dans chacune des zones géographiques dans lesquelles il opère.

## 1.5 Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 12,7 milliards de mètres carrés en 2021, 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 2021.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2021, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

<i>(en millions de mètres carrés)</i>	<b>Volume</b>	<b>% du marché global</b>
Sols souples (vinyle, linoléum et caoutchouc)	1 560	12%
Parquet et stratifié	1 394	11%
Moquette (commercial)	564	4%
<b>Total adressé par le Groupe</b>	<b>3 518</b>	<b>28%</b>
Moquette (résidentiel)	1 362	11%
Céramique	7 358	58%
Autres	444	4%
<b>Total</b>	<b>12 682</b>	<b>100%</b>

Les segments du marché des revêtements de sol adressés par le Groupe sont les sols souples (vinyles, linoléum et caoutchouc), le parquet, les revêtements stratifiés et la moquette à destination des utilisateurs commerciaux.

Le Groupe considère qu'il reste un fort potentiel de développement sur les catégories de produits qu'il propose actuellement, mais il n'exclut pas de saisir des opportunités sur d'autres catégories, si elles s'avéraient cohérentes avec sa stratégie de croissance rentable. Pour plus d'informations, voir la Section 1.3 "Stratégie".

Le marché des revêtements de sol se divise entre les utilisateurs résidentiels et les utilisateurs commerciaux. Sur les catégories de produits adressées par le Groupe, le marché résidentiel a représenté environ 1/3 des ventes 2022, et le marché commercial en a donc représenté environ 2/3. Dans ces deux principales catégories et dans chaque région, la grande majorité des ventes (environ 80% en m<sup>2</sup>) est destinée à des projets de rénovation, alors qu'une minorité des ventes est consacrée à la construction neuve.

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

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

### 1.5.1 Marché des revêtements de sol

La demande des produits de revêtements de sol présente certaines disparités selon les zones géographiques, du fait des différentes cultures ainsi que des facteurs climatiques et réglementaires. Toutefois, la globalisation de certains clients en hôtellerie et bureaux notamment, la dynamique de catégories et d'acteurs mondiaux comme la LVT et le rapprochement des tendances design permettent aux acteurs mondiaux et présents localement de se différencier.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par catégorie de produits et zone géographique du marché mondial des revêtements de sol en 2021, basée en mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)

	EMEA		Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			Total
	Europe de l'Ouest <sup>(1)</sup>	Moyen-Orient/Afrique		CEI & Balkans <sup>(2)</sup>	Asie-Pacifique	Amérique latine	
Sols souples (vinyle, linoléum et caoutchouc)	340	50	521	183	436	31	1 560
Parquet et stratifié	339	89	231	161	548	26	1 394
Moquette (commercial)	79	18	179	5	274	8	564
<b>Total adressé par le Groupe</b>	<b>758</b>	<b>158</b>	<b>931</b>	<b>348</b>	<b>1 258</b>	<b>65</b>	<b>3 518</b>
Moquette (résidentiel)	257	190	784	69	61	1	1 362
Céramique	496	1 256	351	225	4 061	970	7 358
Autres	-	-	27	0,3	417	-	444
<b>Total</b>	<b>1 511</b>	<b>1 603</b>	<b>2 093</b>	<b>642</b>	<b>5 798</b>	<b>1 035</b>	<b>12 682</b>

<sup>(1)</sup>Les pays inclus dans la catégorie Europe de l'Ouest sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Luxembourg, le Danemark, la Finlande, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni et d'autres pays d'Europe centrale et du Sud.

<sup>(2)</sup>Les pays inclus dans la catégorie des Balkans sont l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Macédoine, Monténégro, Roumanie, Serbie, Slovaquie, et Turquie (occidentale).

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

### 1.5.1.1 Zone EMEA

#### Caractéristiques du marché

En 2021, la demande en revêtements de sol en Europe de l'Ouest était de 1,5 milliard de mètres carrés, ce qui représente 12% de la demande mondiale en revêtements de sol. Les catégories de produits vendues par le Groupe comptaient pour 758 millions de mètres carrés en 2021, soit 50% des revêtements de sol vendus en Europe de l'Ouest, dont 22% de ventes pour les produits bois et stratifié, 23% pour les revêtements résilients et 5% pour les moquettes à usage commercial. Les produits de ces catégories sont utilisés à la fois pour le marché résidentiel et pour le marché commercial.

En Europe occidentale, la demande en différentes catégories de produits de revêtement de sol varie considérablement d'un pays à l'autre, en particulier entre le nord et le sud de l'Europe. Par exemple, la moquette est très répandue au Royaume-Uni, tandis que les parquets sont plus appréciés dans les pays nordiques, et la demande en céramique est plus importante dans le sud. En Allemagne et en France, la répartition par catégorie de produits est plus équilibrée.

En Europe occidentale, le Groupe vend principalement des revêtements de sol résilients en vinyle, des parquets bois et stratifié, ainsi que des moquettes à usage commercial. La plupart de ces ventes sont réalisées en France, Suède, Allemagne et Royaume-Uni, avec une majorité des ventes de revêtements résilients en France, Allemagne et Royaume-Uni, et une majorité des ventes de parquet bois et stratifié dans les pays nordiques.

En 2021, la demande en revêtements de sols dans la zone Moyen-Orient/Afrique était de 1,6 milliard de mètres carrés, ce qui représente 13% de la demande mondiale en revêtements de sol. Dans cette région, où la céramique compte pour près de 78% de la demande en revêtements de sol, les catégories de produits vendus par le Groupe représentaient 158 millions de mètres carrés en 2021, soit 10% des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 6% pour les parquets bois et stratifié, 1% pour les dalles de moquette à usage commercial, et 3% pour les revêtements résilients.

#### Facteurs de croissance

Après une reprise très marquée de l'activité post Covid-19, le Groupe considère que le marché du revêtement de sol est tout particulièrement incertain dans cette zone : les tensions géopolitiques, l'inflation et l'incertitude autour de l'approvisionnement du gaz et de l'électricité vont continuer de peser sur le niveau de la demande. En revanche, les ventes de LVT (luxury vinyl tiles, dalles de vinyle luxe) vont continuer à connaître une croissance plus rapide que le marché général du revêtement de sol et les importations asiatiques sur le segment résidentiel de ces produits pourraient s'amplifier avec la baisse du prix du conteneur.

#### Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe est un leader du secteur du revêtement de sol en Europe occidentale. C'est un leader du revêtement en vinyle en Europe et une société leader du parquet en général en Suède. C'est aussi le troisième plus grand fabricant de revêtement bois et linoléum en Europe occidentale. C'est un leader des revêtements bois et stratifiés en Scandinavie, avec environ 15% des ventes dans cette région. De plus, le Groupe est le deuxième plus grand fabricant de moquettes à usage commercial de la région EMEA.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont les groupes européens, qui concentrent généralement leurs activités sur un nombre limité de produits. Ses concurrents les plus importants dans la région sont Forbo (revêtements de sol résilients), Gerflor (revêtements de sol résilients), Kährs-Karelia Upofloor (parquets bois et revêtements résilients), IVC (revêtements résilients, faisant partie du groupe Mohawk), Beauflor (revêtements résilients), James Halstead (revêtements résilients), et Bauwerk-Boen (parquets bois). De plus, dans certains pays, le Groupe fait face à des concurrents locaux. Enfin, en ce qui concerne le marché de la moquette à usage commercial, le principal concurrent de Desso (marque du Groupe Tarkett) est le groupe américain Interface.

### 1.5.1.2 Zone Amérique du Nord

#### Caractéristiques du marché

En 2021, la demande en revêtements de sol en Amérique du Nord était de 2,1 milliards de mètres carrés, ce qui représente 17 % de la demande mondiale en revêtements de sol. Ce marché est dominé par le secteur de la moquette, qui représentait 44% de la demande en 2021, mais la LVT connaît une croissance rapide dans la plupart des segments de marchés commerciaux et résidentiels. Les catégories de produits vendues par le Groupe comptaient pour 0,9 milliard de mètres carrés en 2021, soit 44% de revêtement de sol vendus en Amérique du Nord. 25% des produits vendus étaient des revêtements résilients et 9% des moquettes à usage commercial. En Amérique du Nord, ces catégories de produits sont vendues par le Groupe principalement à des usages commerciaux, et dans une moindre mesure, à des usagers résidentiels.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe en Amérique du Nord sont réparties de manière relativement homogène entre moquette à usage commercial, revêtements résilients et accessoires vinyle et caoutchouc ; les revêtements en stratifié et en caoutchouc comptant pour une plus petite part des ventes en résidentiel. Le Groupe vend principalement ses produits aux États-Unis, et dans une moindre mesure au Canada. Le marché mexicain est considéré comme faisant partie du segment CEI/APAC/Amérique latine.

#### Facteurs de croissance

Le marché nord-américain du revêtement de sol a connu une croissance soutenue post-Covid-19. Cependant, aujourd'hui, la hausse significative des taux d'intérêts fait considérablement ralentir le marché résidentiel et la demande en commercial, plutôt stable pourrait marquer le pas dans un contexte de croissance économique atone.

Dans un futur plus lointain, la demande en produit pourrait s'accroître grâce aux produits résilients, en particulier dans le segment Soins de Santé. De plus, la forte croissance de la LVT pourrait se poursuivre à un taux plus élevé que le reste du marché.

#### Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe jouit d'une forte présence sur plusieurs catégories de produits en Amérique du Nord. Dans cette région, c'est la troisième plus grande société de revêtements de sol pour les usages commerciaux. Grâce à l'acquisition de Tandus en 2012 et de Lexmark en 2018, c'est aussi la quatrième plus grande société de moquettes à usage commercial en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leadership en ce qui concerne les accessoires vinyle et caoutchouc.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont Mohawk, Shaw, Interface, Mannington, Engineered Floors. Pour la plupart de ces concurrents, la grande majorité des ventes se font sur le marché américain. Dans la logique de la forte préférence nord-américaine pour la moquette, cette catégorie de produits représente une part significative des ventes de ces sociétés (c'est en particulier le cas pour Mohawk, Shaw, Interface et Engineered Floors). Cependant, certaines de ces sociétés, comme Mohawk, Shaw, Mannington et Interface, commercialisent également des revêtements résilients, ainsi que des parquets bois et stratifié. Dans le domaine des accessoires, le Groupe compte parmi ses concurrents Nora/Interface, qui fabrique des revêtements de sol en caoutchouc, ainsi que des fabricants locaux.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

### 1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

#### Caractéristiques du marché

En 2021, la demande en revêtements de sol les pays de la zone CEI (Communauté des États Indépendants) et des Balkans était de 642 millions de mètres carrés, ce qui représente 5% de la demande mondiale en revêtements de sol. Le revêtement résilient pour les applications résidentielles et commerciales est très apprécié dans ces pays : il représente 28% du marché en revêtements de sol, contre 12% pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les revêtements résilients, les principaux produits vendus sont la céramique (35% de la demande totale en revêtements de sol), les parquets et stratifié (environ 25%) et la moquette (12%).

Contrairement à l'Europe de l'Ouest et à l'Amérique du Nord, les revêtements résilients sont utilisés principalement par le marché résidentiel dans les pays de la CEI. Pour les propriétaires particuliers, la rénovation est une grande priorité, et les revêtements résilients sont à la fois adaptés aux goûts locaux et au climat, et attractifs pour le budget des ménages. Le marché commercial a été plus lent à se développer dans cette région, mais montre un bon potentiel de croissance. Le Groupe vend principalement des revêtements de sol en vinyle pour des usages résidentiels (et dans une moindre mesure des parquets et stratifié), ainsi que des produits revêtements à usage commercial, comme les revêtements résilients et moquette à usage commercial.

#### Facteurs de croissance

L'environnement géopolitique international a gravement impacté les perspectives de croissance de la zone. Néanmoins, le gouvernement russe prévoit de soutenir la construction résidentielle de façon importante dans les prochaines années.

#### Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe est actif dans la zone CEI et les Balkans depuis plus de 20 ans, principalement en Russie, en Serbie, en Ukraine, au Kazakhstan et en Biélorussie. Grâce à sa longue présence dans cette zone géographique, le Groupe se considère comme une société locale et un leader du marché. C'est la société numéro un des revêtements résilients en Ukraine, au Kazakhstan, en Serbie, en Russie et en Biélorussie.

La position de leader du marché de Tarkett sur la zone des revêtements résilients est le résultat de la reconnaissance de sa marque, de la production locale, des plateformes de distribution efficaces et d'une compréhension profonde des goûts locaux. IVC (membre du groupe Mohawk depuis 2015), Komiteks et Juteks/Beaulieu, trois sociétés présentes localement, sont les autres acteurs et principaux concurrents dans cette région et cette catégorie.

Les autres sociétés d'importance sur ce marché sont Kronostar, Kronospan, Kastomonu, Egger, Classen et Unilin (membre du groupe Mohawk depuis 2005).

Enfin, le Groupe est le troisième plus grand vendeur de parquets dans les pays de la CEI, où ses principaux concurrents sont Barlinek et Kährs-Karelia Upofloor pour la catégorie parquet.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

#### 1.5.1.4 Amérique latine et zone Asie-Pacifique (APAC)

##### Caractéristiques du marché

En 2021, la demande en revêtements de sol en Amérique latine et en Asie-Pacifique était de 1,0 milliard et 5,8 milliards de mètres carrés respectivement, ce qui représente 8% et 46% de la demande mondiale. La céramique est le matériau le plus souvent utilisé en Amérique latine et en Asie-Pacifique, en raison du climat local, de la facilité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux. En Amérique latine, le Groupe opère principalement au Brésil, où la plupart de ses ventes sont des produits vinyles pour les usages commerciaux. Le Groupe est également établi en Argentine.

En Asie-Pacifique, le Groupe vend principalement des moquettes et revêtements de sol en vinyle en Chine, en Australie et dans une moindre mesure, dans le reste de l'Asie.

##### Facteurs de croissance

Le Groupe pense que la demande pour les catégories de produits qu'il propose en Amérique Latine pourrait augmenter, dans le contexte d'un marché général qui stagne ou même décroît. Au Brésil, les ventes de LVT (dalles de vinyle de luxe) continuent à connaître une croissance plus rapide que le marché général du revêtement de sol dans cette région.

En ce qui concerne la Chine, les initiatives du gouvernement chinois devraient continuer à renforcer le marché de la construction. Le vieillissement de la population chinoise devrait également alimenter la croissance dans le secteur des maisons de retraite, en plus de la croissance prévue dans les marchés des soins de santé et de l'éducation sur lequel le Groupe fait partie des leaders. Cependant les perspectives sur le marché chinois post-Covid-19 restent incertaines, le marché souffrant toujours de la gestion très stricte de la pandémie par le gouvernement chinois (politique « zéro Covid »).

La croissance dans le reste de la zone est tirée essentiellement par la Corée du Sud, le Japon et l'Inde qui sont des marchés de tailles significatives dans le secteur du revêtement sol.

##### Positionnement concurrentiel du Groupe

Sa position en Amérique latine a été renforcée en 2009 avec l'acquisition de Fadamac (qui s'appelle à présent Tarkett Brazil Revestimentos LTDA), un fabricant brésilien de revêtements de sol en vinyle. C'est à présent le fabricant numéro un de revêtements de sol en vinyle à usage commercial dans ce pays. Les nouvelles organisations commerciales en Argentine permettent à Tarkett de développer sa présence sur ce marché important.

Les principaux concurrents du Groupe pour les revêtements de sol en vinyle en Amérique Latine sont Gerflor et Forbo. Ses principaux concurrents en APAC pour les revêtements de sol en vinyle sont Gerflor, LG et Forbo, ainsi que des fabricants chinois locaux comme Dajulong. Enfin, ses principaux concurrents en APAC, notamment en Australie, pour la moquette commerciale sont Interface, Milliken et Mohawk.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

## 1.5.2 Marché des surfaces sportives

### Caractéristiques du marché

Au sein du segment surfaces sportives, le Groupe vend principalement du gazon synthétique, des pistes d'athlétisme et des revêtements de sol pour salles de sport. Le Groupe vend principalement des surfaces sportives aux États-Unis et au Canada, mais est également présent en Europe, notamment en France, en Espagne, au Bénélux et au Royaume-Uni, et en Asie-Pacifique. Le Groupe s'appuie sur l'acquisition réalisée en Australie pour bénéficier du potentiel de ce marché.

Les surfaces sportives du Groupe sont généralement destinées à un usage sportif, principalement dans les universités, les écoles et les bâtiments publics. De plus, le gazon synthétique est vendu pour des usages résidentiels, surtout à des fins paysagères aux États-Unis.

### Facteurs de croissance

Le Groupe est convaincu que la croissance de la demande en surfaces sportives devrait se poursuivre sur le long terme, en particulier en ce qui concerne le gazon synthétique, qui représente une part importante des ventes de surfaces sportives du Groupe. La croissance de la demande en gazon synthétique est due aux besoins croissants en rénovation des terrains de sport et aux restrictions gouvernementales en matière de consommation d'eau (en particulier aux États-Unis). De plus, le Groupe commence à bénéficier du cycle de remplacement des terrains qui ont été installés il y a 10 à 15 ans.

### Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe est l'un des plus grands fournisseurs de gazon synthétique au monde et le plus grand fournisseur de pistes d'athlétisme aux États-Unis. Il a de nombreux concurrents, principalement des petites sociétés et détaillants qui externalisent la fabrication des fibres synthétiques.

Sur le marché du gazon synthétique, les plus gros concurrents du Groupe en Amérique du Nord sont AstroTurf (SportGroup), Hellas Construction, Shaw Sports Turf et Sprinturf. En Europe, le Groupe est l'un des plus grands acteurs avec TenCate, Polytan (SportGroup) et Sports Leisure Group.

En ce qui concerne les pistes d'athlétisme, les principaux concurrents sont Hellas Construction, SportsGroup (APT), Mondo et Stockmeier.

Produits commercialisés par le Groupe

## 1.6 Produits commercialisés par le Groupe

Le Groupe propose une gamme diversifiée de revêtements de sol qui lui permet de s'adapter aux particularités des marchés sur lesquels il est présent. Le choix d'un revêtement de sol dépend notamment de la destination des lieux où il est posé. La demande de produits émanant des professionnels et des particuliers présente d'importantes particularités en fonction des zones géographiques, résultant à la fois des spécificités culturelles, des besoins et des contraintes liées à l'environnement, notamment climatiques.

Le Groupe conçoit et vend des produits visant à offrir une solution aux divers utilisateurs en fonction de leurs besoins, de leurs exigences et de leur budget : choix des matériaux, design, conformité avec les diverses normes en vigueur et à la circulation des personnes. Ses larges gammes de produits permettent d'offrir des solutions décoratives et fonctionnelles intégrées, complétées par des gammes d'accessoires coordonnées. La diversité des produits permet de répondre à plusieurs usages sur un même site.

Chaque produit intègre les innovations technologiques développées par le Groupe en vue d'offrir aux utilisateurs finaux des produits de qualité. Les produits sont également élaborés dans une démarche globale environnementale, reposant sur leur composition, leur

processus de fabrication et leur fin de vie. L'utilisation contrôlée de matières premières renouvelables et de matériaux recyclés intervient dans l'éco-conception des produits. Les produits sont conçus pour favoriser la qualité de l'air et de l'environnement intérieurs, avec par exemple des niveaux d'émission de composés organiques volatils ("COV") inférieurs aux normes actuelles, et des plastifiants sans phtalate pour les sols en vinyle dans certaines régions.

Les produits sont également conçus pour être recyclables et peuvent être réutilisés dans la chaîne de production du Groupe ou pour d'autres applications. Le processus de fabrication s'attache aussi à favoriser les économies d'eau et d'énergie sur les sites de production.

Le Groupe exerce ses activités depuis des décennies à travers le monde. Ses marques sont internationalement ou localement reconnues et associées à des produits de qualité vendus à des prix compétitifs. Les installateurs sont souvent formés par le Groupe afin d'optimiser l'efficacité des produits achetés par les utilisateurs commerciaux et notamment d'améliorer la qualité de la pose. Les services après-vente permettent aux professionnels d'accéder à un suivi pendant toute la durée de vie du produit.

### 1.6.1 Présentation des produits du Groupe

Les principales catégories de produits commercialisées par le Groupe sont les suivantes :

- > les sols souples : produits en vinyle ou linoléum (environ 44% du chiffre d'affaires 2022), qui incluent :
  - des sols souples destinés aux utilisateurs résidentiels, principalement des sols en vinyle hétérogène (multicouches), vendus en rouleaux ou en dalles, notamment des dalles de vinyle haut de gamme (Luxury Vinyl Tiles ou "LVT") ;
  - des sols souples destinés aux utilisateurs commerciaux, principalement des sols en vinyle hétérogène en rouleaux, dalles ou LVT, des sols en vinyle homogène (monocouche épaisse) et le linoléum ;
- > les parquets et revêtements stratifiés (environ 6 % du chiffre d'affaires 2022), comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- > les moquettes (environ 16 % du chiffre d'affaires 2022) principalement destinées aux utilisateurs commerciaux ;
- > les revêtements en caoutchouc et accessoires (environ 8% du chiffre d'affaires 2022) ;
- > les surfaces sportives (environ 26 % du chiffre d'affaires 2022), principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme.

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2022 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2022	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	44%
Parquets et stratifiés	6%
Moquettes commerciales	16%
Caoutchouc et accessoires	8%
Surfaces sportives	26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Produits commercialisés par le Groupe

Les activités du Groupe sont organisées en 4 segments : 3 segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI/APAC/Amérique latine) et un segment mondial pour les surfaces sportives. Le tableau suivant présente une ventilation par segment géographique du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2022 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2022	% du CA
EMEA	31%
Amérique du Nord	50%
CEI/APAC/Amérique latine	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### 1.6.1.1 Revêtements de sol souples (vinyle et linoléum)

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

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

#### Revêtements vinyles résidentiels

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

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

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

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

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

Les particuliers peuvent bénéficier d'une aide dans le choix et la coordination des revêtements de sol adaptés à leur goût et à leur décoration intérieure.

#### Revêtements vinyles commerciaux

Les sols souples commerciaux sont particulièrement adaptés aux zones sujettes à de multiples passages et pouvant subir de nombreux chocs. Ils sont proposés dans les locaux et zones à usage commercial : bureaux, bâtiments de collectivités locales, établissements de l'enseignement et de la santé, résidences et établissements d'accueil pour les personnes âgées, hôtellerie, commerces, résidences collectives et les secteurs de l'industrie et du transport.

Les revêtements de sols souples à usage commercial incluent une large gamme de produits dans les revêtements vinyles tant hétérogènes qu'homogènes.

Produits commercialisés par le Groupe

### Revêtements vinyles hétérogènes

Les revêtements vinyles hétérogènes à usage commercial sont adaptés à la circulation intense de personnes. Chaque produit est recouvert d'une couche d'usure plus épaisse que pour les sols souples résidentiels, afin de protéger le produit et d'assurer sa durabilité. Les revêtements vinyles hétérogènes conviennent à presque toutes les utilisations commerciales.

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

Le Groupe propose une gamme diversifiée de dessins et de motifs reposant sur l'impression d'une couche de décor, pour les gammes en rouleaux et les gammes modulaires dont les dalles de vinyle haut de gamme (LVT) décrites ci-après et les dalles plombantes (*Loose Lay Tiles*). Ces gammes fréquemment renouvelées permettent aux utilisateurs de bénéficier d'un large choix de produits.

Parmi les revêtements vinyles hétérogènes, le Groupe a développé un produit modulaire haut de gamme principalement destiné au marché commercial : les dalles de vinyle haut de gamme (LVT). Ce produit offre un large choix de designs, pouvant être facilement coordonnés à d'autres produits, et une grande précision avec des graphismes sophistiqués.

### Revêtements vinyles homogènes

À la différence des revêtements de sol hétérogènes, les revêtements de sol vinyles homogènes sont constitués d'une seule matière et d'un décor dans toute l'épaisseur du produit. Ils sont recouverts d'une couche de pigments renforcée par un traitement qui facilite l'entretien.

## 1.6.1.2 Parquets et revêtements stratifiés

### Parquets

Le Groupe vend des parquets en Europe (segment EMEA), majoritairement dans les pays nordiques. Il commercialise ces produits également dans les pays de la CEI et des Balkans. Le Groupe est parmi les leaders des fabricants de parquets en Europe et dans les pays de la CEI. Les parquets sont essentiellement destinés au marché résidentiel. Bien que le bois utilisé provienne principalement d'Europe, le Groupe, par l'intermédiaire de l'utilisation de systèmes de teinte, réussit à adapter ce produit aux demandes sur les différents marchés (notamment en fournissant des parquets ressemblant à du bois exotique).

Les revêtements de sol vinyles homogènes présentent de nombreux avantages : leur résistance à l'usure en fait des solutions durables pour les zones à trafic intense. Ils se déclinent en version compacte pour les zones à fort trafic et en version acoustique. L'absence de couches multiples dans la composition du produit en fait un revêtement de sol au design simple, hygiénique et facile à entretenir.

Les revêtements vinyles homogènes, grâce à leurs propriétés particulières (acoustique, antibactérienne, à durabilité renforcée), sont particulièrement utilisés dans les secteurs de la santé et de l'éducation et dans les établissements d'accueil pour les personnes âgées.

### Revêtements linoléum

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

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

C'est un produit naturel qui bénéficie d'un traitement de surface le rendant extrêmement robuste et permettant un entretien simplifié. Les produits linoléum du Groupe offrent une résistance adaptée aux fortes sollicitations des locaux collectifs. Ils sont particulièrement utilisés dans les secteurs de l'éducation, de la santé, dans les bureaux et dans les installations sportives intérieures.

Les parquets contrecollés proposés par le Groupe sont composés principalement de trois couches : le contre-balancement, un support latté (couche intermédiaire en résineux ou en bois tendre) ou HDF (High Density Fiber, panneau de fibres de bois à haute densité) et un parement en bois noble. Cette composition permet une utilisation plus responsable du bois noble, ce qui s'inscrit dans la démarche d'économie circulaire du Groupe, en couche mince de finition et une optimisation des couches non visibles avec des essences de bois à repousse rapide. Ces trois couches superposées assurent la longévité des parquets ainsi que leur stabilité dimensionnelle.

Produits commercialisés par le Groupe

Le Groupe a mis en place des techniques de protection performantes renforçant la résistance aux rayures et à l'usure. Les parquets contrecollés permettent de limiter l'utilisation de bois noble (tels que le chêne). Le Groupe contribue ainsi à la gestion durable des forêts qui connaissent des cycles de régénération relativement longs.

### Revêtements stratifiés

Les revêtements de sol stratifiés sont principalement destinés aux utilisateurs du marché résidentiel. Ils permettent de reproduire un design souhaité par l'utilisateur - bois, pierre, céramique ou design graphique - mais avec une meilleure durabilité et à un moindre coût.

Les revêtements de sol stratifiés sont constitués d'un papier servant de contre-balancement, d'un panneau de fibres de bois à haute densité (ou HDF), d'un parement décoratif de papier imprimé et d'une couche d'usure afin de protéger la surface apparente.

#### 1.6.1.3 Moquettes

Le Groupe propose principalement des moquettes à usage commercial (bureaux, établissements publics, secteurs de la santé et de l'éducation). Les principaux marchés du Groupe pour les moquettes à destination des utilisateurs commerciaux sont l'Amérique du Nord, depuis l'acquisition de Tandus en 2012, et l'Europe, depuis l'acquisition de Desso en 2014. En 2018, le Groupe s'est significativement renforcé dans la moquette pour l'hôtellerie en Amérique du Nord avec l'acquisition de Lexmark.

Le Groupe propose trois types de moquettes, qui correspondent à trois générations de produits :

- > la moquette en rouleau est l'assemblage d'une base en polypropène et de fibres qui sont soit tuftées, soit tissées ;
- > la moquette modulaire, vendue en dalles, est composée d'une base en vinyle ou uréthane et de fibres (nylon) tuftées ; et

#### 1.6.1.4 Revêtements en caoutchouc et accessoires

Le Groupe offre une large variété de revêtements en caoutchouc et d'accessoires en vinyle et caoutchouc. Il s'agit notamment de dalles et de rouleaux en caoutchouc, de nez de marche d'escalier, de bandes de signalisation tactiles, de dalles podotactiles, de dalles de signalisation, de plinthes techniques, de plinthes murales décoratives, de barres de seuil et d'adhésifs.

Principalement vendus en Amérique du Nord, ces produits sont essentiellement utilisés par les utilisateurs commerciaux dans les secteurs de la santé, de l'enseignement, les bâtiments industriels et les installations sportives intérieures. Le Groupe est le premier fournisseur d'accessoires en vinyle en Amérique du Nord.

Les revêtements de sol stratifiés sont vendus à un prix compétitif par rapport au bois et représentent une solution durable de revêtement de sol. Le Groupe propose une large gamme de designs aux utilisateurs afin de satisfaire toutes leurs envies, étant précisé que le marché visé est essentiellement le marché résidentiel notamment à travers les canaux de distribution de grandes chaînes de magasins de bricolage (*do-it-yourself* ou *DIY*) et de matériaux de construction.

Les revêtements de sol stratifiés sont faciles à entretenir et à installer, en particulier grâce au système *clic 2-Lock* ou *T-Lock*, permettant de verrouiller les lames entre elles sans les coller au support. Les revêtements de sol stratifiés permettent également de s'adapter aux besoins de chaque utilisateur : usages et charges importants, résistance élevée aux chocs et/ou au trafic. Grâce à leur modularité, les revêtements de sol stratifiés offrent aux utilisateurs la possibilité de changer les sols sans encourir des coûts prohibitifs.

- > 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.

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.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.1.5 Surfaces sportives

Les surfaces sportives fabriquées par le Groupe sont utilisées dans le monde entier. Elles ont pour rôle d'accompagner les sportifs amateurs et de haut niveau dans leurs activités, en alliant sécurité, confort, performance et esthétique. Les surfaces sportives sont posées dans les universités, les écoles et les espaces publics dédiés au sport, principalement en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe (notamment en France, en Espagne, au Benelux et au Royaume-Uni).

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

Les surfaces sportives du Groupe comprennent trois familles de produits : le gazon synthétique, les pistes d'athlétisme et les revêtements sportifs intérieurs.

#### Gazon synthétique

Le gazon synthétique représente la part prépondérante des ventes de surfaces sportives du Groupe. Le Groupe est le premier fabricant de gazon synthétique dans le monde, notamment en Amérique du Nord. Le gazon synthétique peut servir pour les surfaces sportives, mais aussi pour les aménagements paysagers.

Le Groupe fait partie des fabricants de gazon synthétique certifiés par la FIFA (Fédération internationale de football association), World Rugby et la FIH (Fédération internationale de hockey) et ses terrains sont utilisés pour l'entraînement ou la compétition par certains des plus grands clubs de football en Europe, mais aussi pour le hockey, le tennis et d'autres activités multisports. Toutefois, les utilisateurs principaux de ce produit sont les universités et les lycées ainsi que les municipalités.

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

Pour les installations sportives, le Groupe s'attache à produire une fibre d'excellente qualité dont les propriétés résultent de sa composition chimique, des paramètres d'extrusion et de sa géométrie unique et très travaillée. Depuis la création, en 2010, du partenariat avec la société allemande Morton Extrusionstechnik (MET), spécialisée dans l'extrusion de fibres, puis son acquisition complète en 2017, le Groupe est devenu un des leaders de la technologie d'extrusion de fibres. Cette société lui permet de maîtriser sa production de fibres pour les gazons synthétiques.

Le gazon synthétique est une solution économique pour les propriétaires ou responsables de l'entretien d'installations sportives, car il permet de réduire les coûts d'entretien par rapport à un terrain en gazon naturel. Inscrit dans une démarche de développement durable, il favorise aussi les économies en eau et supprime l'utilisation d'engrais. Un terrain en gazon synthétique résiste à l'usure et offre des qualités de jeu constantes tout au long de l'année, et peut être utilisé tous les jours, contrairement aux terrains en gazon naturel.

Le Groupe propose également une gamme innovante de produits développés pour les aménagements paysagers, offrant une pluralité d'options permettant de répondre aux demandes spécifiques des utilisateurs, notamment dans l'hôtellerie et les espaces commerciaux. Ses produits sont aussi proposés aux utilisateurs résidentiels, en particulier à des fins d'aménagement paysager aux États-Unis.

#### Pistes d'athlétisme

Le Groupe produit des pistes d'athlétisme permettant d'assurer la vitesse, la sécurité et le confort des sportifs. Elles sont principalement vendues en Amérique du Nord, où l'entreprise Beynon Sports Surface est le fabricant chef de file.

Les pistes d'athlétisme sont composées de couches successives de matériaux composites de caoutchouc assurant l'absorption des chocs, sur lesquelles est appliquée une couche de polyuréthane dont la surface est ensuite travaillée pour lui donner son coloris et son aspect extérieur, à savoir lisse ou rugueux.

Grâce à la surface de polyuréthane, les pistes d'athlétisme du Groupe présentent une excellente durabilité et offrent une grande sécurité pour les athlètes, en particulier grâce à leur stabilité et à l'absorption des chocs. Par ailleurs, ces pistes favorisent les performances sportives : en restituant l'énergie des athlètes, elles agissent comme un tremplin qui « propulse » un peu plus l'athlète à chaque foulée. Faciles et rapides à installer, elles peuvent être utilisées quelles que soient les conditions météorologiques et présentent en outre de bonnes propriétés acoustiques.

#### Revêtements sportifs intérieurs

Le Groupe propose des produits de revêtements de sol sportifs intérieurs en bois, vinyle, polyuréthane en bloc ou coulé, caoutchouc, gazon et linoléum pour les salles multisports et les gymnases.

Dans la gamme des revêtements de sol en vinyle, la collection Omnisports est adaptée aux salles 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 propose également une gamme de parquets sportifs destinée à des sports tels que le basket-ball, le handball, la danse, le futsal, le volley-ball, le badminton, la pelote basque, le squash et les arts martiaux. Certaines gammes de parquets du Groupe sont prisées pour leur facilité d'installation comme les parquets démontables (*Sportable*).

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. Les revêtements de sol sportifs intérieurs sont commercialisés par les forces de vente du segment Sport en Amérique du Nord et en EMEA et par les forces de vente du segment Revêtements de sol dans les autres zones géographiques. Ces ventes sont ensuite enregistrées dans les segments correspondants.

Produits commercialisés par le Groupe

## 1.6.2 Fabrication des produits

### 1.6.2.1 Matières premières et fournisseurs

Le Groupe utilise différentes matières premières pour fabriquer ses revêtements de sol : le polychlorure de vinyle (le "PVC") et les plastifiants pour les revêtements vinyles, le bois pour les parquets et les revêtements stratifiés, les polymères et les fibres pour les moquettes et le gazon synthétique, le caoutchouc qui entre dans plusieurs types de revêtements ainsi que le liège pour les revêtements en linoléum. Le Groupe construit son panel de fournisseurs sur la base d'une relation long terme en veillant à optimiser ses conditions d'achat et à adapter sa politique d'approvisionnement aux particularités de chaque pays.

#### Matières premières

##### PVC et plastifiants pour les revêtements vinyles

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

Les produits dérivés du pétrole représentent un peu plus de la moitié des achats de matières premières du Groupe en 2022. Les producteurs de PVC et de plastifiants sont des acteurs présents dans le monde entier avec toutefois des spécificités régionales liées à l'équilibre offre/demande sur les différentes zones géographiques.

Lorsque le Groupe procède à des acquisitions, il vise à réduire les coûts des matières premières en travaillant conjointement avec les fournisseurs de la Société acquise pour s'assurer de l'application de tarifs conformes au reste du Groupe.

Malgré des relations étroites avec ses fournisseurs, le Groupe étudie de manière systématique les opportunités relatives aux matières premières à la fois techniquement mais également géographiquement pour s'assurer de sa compétitivité.

#### Autres matières premières

Le bois représente environ 7% des coûts des matières premières du Groupe en 2022. Le bois est utilisé par le Groupe pour fabriquer les parquets et les revêtements stratifiés. Le marché du bois est principalement local en raison des coûts de transport significatifs des grumes ou ébauches. Le Groupe est donc soumis aux fluctuations locales des prix du bois.

D'autres matières premières sont achetées par le Groupe, dont notamment le voile de verre pour les revêtements en vinyle, le caoutchouc pour les revêtements en caoutchouc, les accessoires et le gazon synthétique, le nylon et le polypropylène pour les moquettes, la mélamine et les papiers décors pour les revêtements stratifiés et l'huile de lin, la jute et le liège pour les revêtements linoléum.

#### Relations fournisseurs et politique d'achat

Les fournisseurs sont des partenaires essentiels du Groupe. Le Groupe a fait le choix de construire des relations à long terme avec des acteurs sélectionnés.

#### Relations fournisseurs

Le Groupe veille à entretenir des relations de confiance sur le long terme avec l'ensemble de ses fournisseurs. Ces relations privilégiées permettent au Groupe de négocier des conditions commerciales favorables mais aussi de créer de la valeur via des innovations.

Afin d'adapter sa structure d'approvisionnement aux différents segments géographiques, Tarkett privilégie des partenariats avec :

- > des grands groupes du secteur de l'industrie chimique (BASF, Eastman, Westlake/Vinnolit, Vestolit...) de dimension internationale qui fournissent le Groupe dans le monde entier ;
- > des fournisseurs locaux.

#### Politique d'achat

Le Groupe s'attache à centraliser ses achats au niveau mondial pour les matières premières les plus importantes impliquées dans la fabrication des sols vinyles des parquets et, depuis 2015, des moquettes.

Dans la majorité des contrats fournisseurs, les prix sont indexés mensuellement ou trimestriellement sur les prix de marché des matières premières utilisées dans le processus de fabrication. Ces contrats ont une durée de un à trois ans sans engagement sur les volumes.

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

- > analyser les marchés et construire un panel global de fournisseurs ;
- > optimiser les matières premières ;
- > collaborer avec les fournisseurs stratégiques dans une démarche d'amélioration continue ;
- > mener une revue annuelle des principaux contrats.

Le Groupe gère de manière active son portefeuille de fournisseurs partenaires. Le Groupe revoit annuellement ses principaux contrats en vue de renégocier les prix et de juger de la disponibilité des fournisseurs.

La diversification des matières premières utilisées par le Groupe lui permet d'avoir recours à plusieurs fournisseurs et ainsi de réduire le niveau de dépendance qu'il pourrait avoir envers certains fournisseurs spécialisés.

Le Groupe s'attache à coopérer étroitement avec ses fournisseurs clés sur des problématiques techniques et les innovations. Il partage également les objectifs de croissance afin de s'assurer que les fournisseurs augmentent suffisamment leur capacité de production en vue de répondre à l'évolution de la demande.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.2.2 Sites de production

Le Groupe a structuré l'implantation des sites de production pour être au plus proche des lieux de livraison des produits, tout en maintenant un coût de production compétitif. Il dispose ainsi de 34 sites de production dans 19 pays, ce qui lui permet d'être proche des marchés dans lesquels il commercialise ses produits, de réduire les coûts de transport et les droits de douane et de rester compétitif par rapport aux acteurs locaux.

Depuis 2009, le Groupe déploie dans ses usines un programme d'amélioration continue basé sur les principes du Lean management et appelé WCM (World Class Management) avec pour principaux objectifs l'amélioration de la sécurité des employés, du service client, de la qualité de ses produits, de son empreinte environnementale et de ses coûts de production.

Le Groupe a mis en place des lignes de fabrication flexibles et peut ainsi adapter sa production en fonction de la variation de la demande des utilisateurs.

#### Implantation des sites de production

Le Groupe dispose de 31 sites de production dont il est propriétaire et de trois sites qu'il loue au Royaume-Uni, en Chine et aux États-Unis.

De par son implantation historique, le Groupe possède 12 sites de production, hors usines du Sport, situés en EMEA (dont deux sites majeurs, au Luxembourg et en Suède employant chacun plus de 500 salariés). Les sites de production fournissent les produits commercialisés dans cette région : des revêtements de sol souples, des revêtements de sol stratifiés, des parquets, de la moquette et des surfaces sportives. En 2021, le Groupe a ouvert une usine à Tuzla en Turquie spécialisée dans la production des revêtements de sol souples principalement pour les marchés du Moyen-Orient. 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 dix sites de production, hors usines du Sport, en Amérique du Nord qui produisent des revêtements de sol vinyles, des accessoires, de la moquette ainsi que, dans une proportion moindre, des surfaces sportives.

Le segment CEI/APAC/Amérique latine bénéficie également d'un nombre important de sites de production afin de satisfaire la demande locale. Dans ce segment, le Groupe possède 7 sites de production, dont deux sites importants, l'un à Backa Palanka en Serbie et l'autre à Otradny en Russie. Ce dernier, qui emploie plus de 1 000 salariés, est le plus grand site du Groupe au niveau mondial. Les sites de production dans le segment CEI/APAC/Amérique latine produisent des revêtements de sol souples, des parquets, des revêtements stratifiés, de la moquette et des tapis. Le Groupe dispose aussi d'un site de production de moquette en Chine, grâce à l'acquisition de Tandus, et d'un outil industriel, récemment acquis, pour les sols vinyles à proximité de Pékin. Le Brésil, pays dans lequel le Groupe est le premier fournisseur de sols en vinyle à destination du secteur commercial, possède un site de production fabriquant ce produit afin de satisfaire la demande locale.

Le segment Sport comprend six sites de production, dont deux sites de gazon synthétique (un site aux États-Unis et un site en France), deux sites de production de pistes d'athlétisme aux États-Unis et une usine d'extrusion de fibres pour le gazon synthétique en Allemagne. Par ailleurs, depuis l'acquisition de Grassman en 2018, le Groupe possède un site de production de gazons synthétiques en Australie.

Produits commercialisés par le Groupe

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

Division	Pays	Produits	Localisation
EMEA	Allemagne	Fibres pour gazons synthétiques	Abtsteinach
		Revêtements de sol souples	Konz
	France	Gazons synthétiques	Auchel
		Revêtements de sol souples	Sedan
	Italie	Revêtements de sol souples (linoleum)	Narni
	Luxembourg	Revêtements de sol souples	Clervaux
	Royaume-Uni	Revêtements de sol souples	Lenham
	Suède	Parquets	Hanaskog
		Revêtements de sol souples	Ronneby
	Pologne	Parquets	Orzechowo
		Revêtements de sol souples	Jaslo
	Pays-Bas	Moquettes	Waalwijk
	Belgique	Moquettes	Dendermonde
	Turquie	Revêtements de sol souples	Tuzla
	Amérique du Nord	Canada	Revêtements de sol souples
Shockpads			Toronto
Pistes d'athlétisme			Hunt-Valley
Gazons synthétiques			Calhoun
Revêtements de sol souples			Chagrin Falls
États-Unis		Revêtements de sol souples	Middlefield
		Moquettes	Dalton
		Moquettes	Calhoun
		Moquettes	Dalton
		Revêtements de sol souples	Florence
Mexique	Dalles vinyles haut de gamme (LVT)	Florence	
	Revêtements de sol souples	Mexico	
CEI	Russie	Revêtements stratifiés	Mytishchi
		Revêtements de sol souples	Otradny
		Revêtements de sol souples	
	Serbie	Parquets	Bačka Palanka
		Moquettes et tapis	
	Ukraine	Revêtements de sol souples	Kalush
APAC	Chine	Parquets	
		Moquettes	Suzhou
	Australie	Revêtements de sol souples	Beijing
Amérique latine	Australie	Gazons synthétiques	Prestons
	Brésil	Revêtements de sol souples	Jacarei

Produits commercialisés par le Groupe

### Investissements du Groupe dans les sites de production

Le Groupe a investi de manière significative dans les sites de production ces dernières années, en vue de répondre à la demande croissante des clients, de maintenir sa compétitivité et de continuer à réduire ses coûts de production.

### Amélioration de la performance des Opérations

Le Groupe veille de manière continue à améliorer la façon de travailler pour un impact positif auprès de nos clients, de nos salariés et de l'environnement.

Tarkett a lancé la démarche WCM en 2009 et a redesigné le système entre 2020 et 2022 pour s'adapter à nos besoins en terme de simplification et d'obtention de résultats durables.

Le WCM est un système d'Excellence Opérationnel déployé aujourd'hui au niveau des opérations. Cette démarche 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 WCM, le Groupe se concentre particulièrement sur la satisfaction de ses clients et mène ainsi des initiatives pour améliorer la qualité de ses produits, le respect des délais de livraison et les rendements de production, tout en limitant les effets sur l'environnement.

Le Groupe a nommé des responsables WCM sur l'ensemble de ses sites qui coordonnent les activités d'amélioration continue basées sur les méthodologies associées. Ils peuvent ensuite partager leurs expériences au sein du réseau WCM et ainsi concourir ensemble à l'amélioration des Opérations et de la rentabilité au sein du Groupe. Le Groupe dispose également d'une équipe centrale dédiée au WCM en charge de la gestion du système, de l'animation du benchmarking et d'un support exceptionnel quand une expertise pointue est attendue.

Depuis plusieurs années, le Groupe a dégagé des résultats positifs du fait de la mise en place du WCM. Il a constaté, à la suite d'une étude réalisée par une entité indépendante, une amélioration significative de la satisfaction de ses clients dans une quinzaine de pays dans lesquels il commercialise ses produits. Le Groupe enregistre une réduction significative des accidents sur ses sites de production et une diminution de l'impact environnemental lié à la fabrication des produits du Groupe. Enfin, le WCM a également permis une amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et une réduction significative des coûts de production au cours des huit dernières années.

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

### Une attention toute particulière à la sécurité des employés

Une équipe dédiée à l'animation transversale de la sécurité a été créée en 2020 pour accélérer nos progrès et renforcer la robustesse de nos processus. Elle s'appuie sur le programme WCM qui met l'accent sur la prévention des risques liés à la sécurité dans les usines et l'analyse systématique de tous les incidents avec l'identification et l'élimination de leurs principales causes.

En parallèle, un travail de formation, de sensibilisation des employés et de l'encadrement intermédiaire a été déployé. Le Comité exécutif du Groupe est particulièrement sensible au sujet de la sécurité des employés et engage un dialogue sur ce sujet avec les salariés lors de ses visites d'usine.

### Un contrôle qualité renforcé

Le Groupe a mis en place une organisation de contrôle qualité dans ses usines afin d'assurer un contrôle rigoureux de ses produits.

Dans le cadre du programme WCM, les équipes analysent de manière systématique les principales causes des réclamations de ses clients et des défauts qualité puis définissent des plans d'action pour les éliminer.

### Un processus de fabrication respectueux de l'environnement

Le Groupe prend en compte l'environnement à chaque étape de la conception de ses produits. À ce titre, il s'efforce de sélectionner les matériaux qui présentent le moins de risques pour les utilisateurs et l'environnement et qui peuvent entrer dans un cycle biologique ou technique. Le Groupe utilise en priorité des matériaux renouvelables et recyclables pour la fabrication de ses produits.

Le Groupe a également développé un système de collecte des revêtements de sol ReStart®, qui consiste à récupérer les chutes de pose et les revêtements de sol usagés sur les chantiers et dans les entreprises afin de les recycler et/ou les réutiliser dans la fabrication de nouveaux revêtements de sol.

Le Groupe a aussi conclu un accord de partenariat avec l'institut de recherche allemand EPEA (Environment Protection Encouragement Agency) afin de déployer dans l'ensemble du Groupe la démarche d'éco-innovation Cradle to Cradle® (du berceau au berceau). Cette démarche vise à réduire l'impact environnemental des activités industrielles ainsi qu'à concevoir des produits avec des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et permettant de recycler indéfiniment les produits en fin d'usage.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.3 Distribution des produits

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

L'utilisateur résidentiel dispose en général de peu de connaissances quant aux différentes qualités et attributs des produits. Pour cette raison, il reste assez dépendant du vendeur du point de vente pour sélectionner son revêtement. Ce type d'achat se fait souvent dans des magasins de bricolage ("*do-it-yourself*" ou "*DIY*"). Ces achats peuvent aussi passer par des commerces spécialisés dans la vente de matériaux de construction, surtout lorsque le maître d'œuvre ou l'installateur effectue l'achat. La notoriété spontanée des marques du Groupe auprès des installateurs et des vendeurs peut, par conséquent, avoir une grande influence sur le choix du produit. De nombreux acteurs de la distribution travaillent au développement de leurs ventes en e-commerce. Cela représente autour de 3 % du marché et déjà 7% à 8 % des ventes pour certains DIY, avec une croissance qui s'accélère encore dans le contexte de crise sanitaire et un impact sur la visibilité des marques et produits sur internet de plus en plus conséquent.

Le marché commercial inclut des utilisateurs de taille modeste (artisans, boutiques) qui présentent des caractéristiques similaires à ceux des utilisateurs résidentiels, ainsi que des grands projets d'aménagement. Ce dernier segment est nettement plus hétérogène que le marché résidentiel en termes d'exigences techniques, mais moins varié en termes d'offres de design. Dans un projet commercial, les espaces sont aménagés à des fins très précises et les matériaux doivent généralement être fournis en grandes quantités. Ainsi, par exemple, dans un projet hospitalier, les revêtements de sol doivent être adaptés aux exigences d'hygiène très pointues pour prévenir la propagation des infections nosocomiales. Un sol dans un hôpital sera aussi soumis aux exigences d'anti-dérapiage, d'antistatique et d'absorption de bruit. En revanche, dans un projet de grande surface ou

d'ensemble de boutiques, un revêtement ultrarésistant sera nécessaire pour supporter une circulation intense sans montrer de signes d'usure. Les bureaux sont aménagés en prenant en compte les considérations d'acoustique (absorption de sons), de confort et de durabilité. De plus, les espaces publics sont soumis à un contexte réglementaire qui peut varier considérablement d'un pays à l'autre, même à l'intérieur d'une même zone économique, comme l'Union Européenne.

Sur le marché commercial, l'aménagement intérieur doit être conforme à de nombreuses exigences en termes de design, de coût, de performance technique, de durabilité, de respect de normes et de santé publique. Les chefs de projet sont largement influencés par les "prescripteurs" pour le choix d'un revêtement de sol, en consultation avec l'utilisateur. Ces prescripteurs sont des professionnels issus de tous les corps de métier liés à la construction : ils peuvent être architectes, décorateurs d'intérieur, installateurs ou entrepreneurs agréés du bâtiment. Ils sont recrutés notamment afin d'étudier les produits et de comprendre les avantages et les inconvénients des différents revêtements. De ce fait, ils ont tendance à être ouverts aux innovations technologiques. Le Groupe a constitué des équipes dédiées à la prescription et entretien des relations très étroites avec tous les prescripteurs, ce qui constitue un facteur clé de succès pour le 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 passe une commande immédiate, l'acheteur commercial doit planifier ses achats. En général, un marché passera très en amont par une phase de planification où les quantités et les qualités de chaque matériau de construction seront déterminées et un calendrier de livraison et d'installation sera fixé. C'est à ce moment qu'un producteur peut intervenir en tant que consultant pour concevoir une solution sur mesure prenant en compte toutes les contraintes techniques du projet, laissant au chef de projet les considérations de design ou de coût, selon sa spécialité. La commande peut ensuite être passée par l'installateur auprès d'un grossiste ou directement auprès du producteur, selon la taille et le cahier des charges du projet.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.3.1 Stratégie de distribution

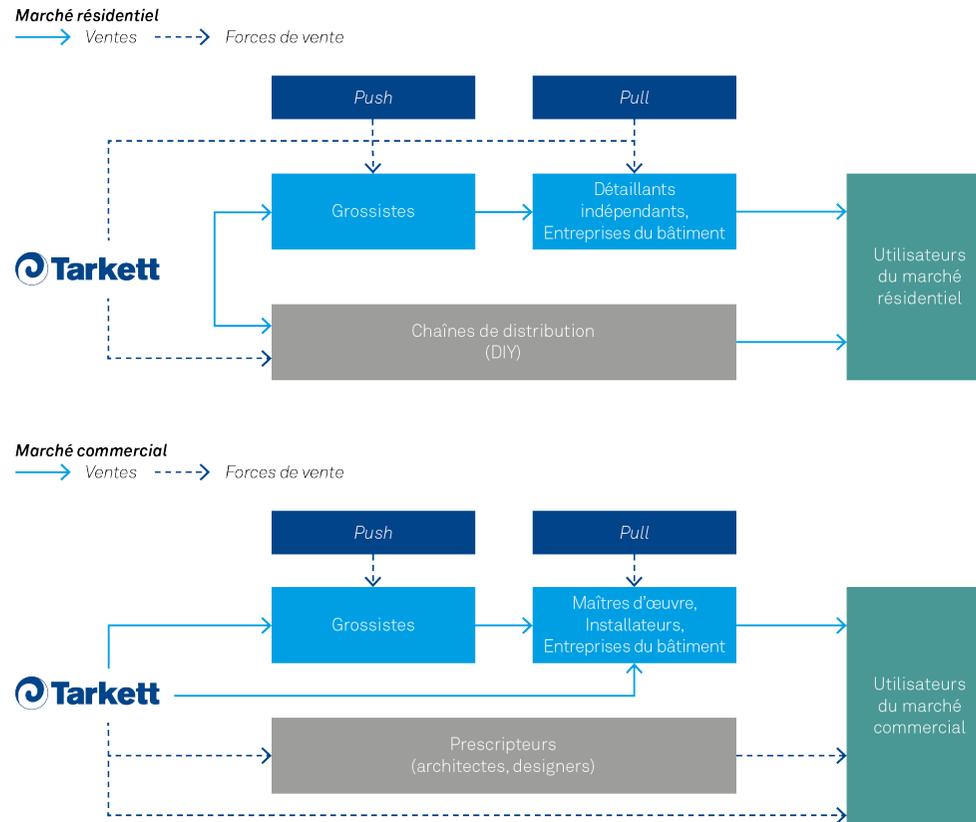
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie "push and pull" :

> **Push.** Des équipes spécialisées sont chargées de la mise en œuvre de la stratégie "push" qui a pour objectif d'encourager les grossistes à acheter les produits du Groupe. À cette fin, les vendeurs du Groupe les rencontrent et leur présentent les avantages des revêtements de sol ainsi que les marques sous lesquelles ils sont commercialisés. Le Groupe a conclu de nombreux accords avec les principaux grossistes dans chaque marché. Dans le marché résidentiel, en plus des grossistes, cette stratégie inclut principalement les magasins de bricolage ainsi que les chaînes de magasins indépendants spécialisés ;

> **Pull.** Le Groupe a également constitué des équipes spécialisées chargées de la mise en œuvre de la stratégie "pull" qui vise à encourager la vente des produits stockés par les grossistes aux utilisateurs. Dans le marché commercial, la force de vente concentre ses efforts sur les principaux prescripteurs tels que les architectes, les cabinets de design intérieur et les entreprises du bâtiment.

Le Groupe accompagne quelques leaders en e-commerce et développe une expertise sur les facteurs clés de succès d'une présence en ligne (offre, contenus, avis des clients, conditions de livraison...).

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



Produits commercialisés par le Groupe

La stratégie de distribution pour le marché commercial est complétée par des centres de formation ("Tarkett Academy") dont l'objet est de promouvoir la connaissance des produits du Groupe auprès des prescripteurs et d'assurer la meilleure qualité des services d'installation. Le Groupe dispose de 11 centres de formation professionnelle dans le monde (dans 8 pays). Les centres de formation sont destinés principalement aux jeunes professionnels (architectes, designers) ainsi qu'aux professionnels du secteur du bâtiment, notamment les poseurs et les installateurs.

Dans ces centres de formation, les installateurs sont formés à apprendre à manier les produits Tarkett, ce qui les conduit souvent à choisir ou à recommander des produits Tarkett dans leurs projets à venir. Grâce aux centres de formation, le Groupe développe aussi la notoriété et la fidélité aux marques de Tarkett, fidélise les participants, développe des relations privilégiées avec les partenaires commerciaux et améliore la satisfaction des clients, notamment en leur assurant une installation optimale de leurs produits.

### 1.6.3.2 Canaux de distribution

La distribution des produits du Groupe est assurée principalement par des distributeurs/grossistes, des chaînes de grande distribution, des installateurs, des chaînes de magasins spécialisés ainsi que des magasins indépendants.

Le poids de chaque canal de distribution est différent pour chaque zone géographique :

- > la majorité des ventes réalisées dans le segment Amérique du Nord et dans le segment CEI/APAC/Amérique latine passent par l'intermédiaire des distributeurs. Ce canal est caractérisé par de grands espaces de stockage impliquant d'importantes économies d'échelle en termes de logistique, et la livraison auprès d'un grand nombre de magasins de vente au détail. En revanche, en Europe de l'Ouest, la part des ventes qui passent par les distributeurs est moins importante, bien qu'elle reste significative ;
- > les chaînes de grande distribution sont très présentes en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord et représentent une partie importante des ventes du Groupe dans ces régions. Ce canal de distribution est actuellement moins important dans les pays de la CEI, mais pourrait se développer dans les années à venir ;

- > les magasins indépendants assurent une part relativement importante de la distribution du Groupe en Europe de l'Ouest et dans le segment CEI/APAC/Amérique latine, avec une présence plus importante dans les produits haut-de-gamme tels que les parquets ;
- > les installateurs et les entreprises du bâtiment représentent une part significative des ventes du Groupe en Europe de l'Ouest, notamment dans le secteur commercial.

Il faut souligner que la distribution de moquettes commerciales (activités Tandus, Desso et Lexmark acquises respectivement en 2012, 2014 et en 2018) est spécifique dans la mesure où elle est assurée en s'adressant directement aux utilisateurs commerciaux sous forme d'offres "clé en main".

### 1.6.3.3 Clients

Le Groupe dispose d'un panel de clients large et diversifié, comprenant notamment des sociétés de distribution et des chaînes de grande distribution de premier plan. Les distributeurs sont les principaux clients du Groupe et représentent la majorité des volumes vendus, suivis par les chaînes de grande distribution (dont les DIY).

Le Groupe n'est pas en situation de dépendance vis-à-vis de ses principaux clients. En 2022, le plus important client du Groupe représente moins de 5% du chiffre d'affaires net consolidé total.

### 1.6.3.4 Organisation de la force de vente

Le Groupe emploie environ 1 400 commerciaux dédiés à la vente des produits du Groupe. Ils sont répartis dans 46 pays, ce qui permet de s'adapter aux spécificités locales et de mieux comprendre les besoins du marché. Chaque bureau de vente a une organisation qui lui est propre, en lien avec les exigences et la structure du marché local. Un des principaux atouts du Groupe dans l'organisation de sa force de vente est sa capacité d'adaptation aux spécificités des marchés locaux.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.3.5 Logistique

L'organisation logistique du Groupe repose sur trois piliers principaux :

- > améliorer la qualité du service offert à ses clients, en particulier en proposant une gamme de produits étendue livrés dans les meilleurs délais ;
- > réduire les coûts, notamment de stockage, de transport et de droits de douane ; et
- > adapter à moindre coût son mode de distribution aux caractéristiques des marchés locaux.

Le Groupe travaille en collaboration avec ses distributeurs afin de renforcer la fonction logistique et de limiter ses coûts. À titre d'exemple, le Groupe a étendu en 2013 et en 2014 ses plateformes logistiques dans les pays de la CEI qui comptent 11 centres de distribution régionaux situés près des principaux distributeurs. La mise en place de cette approche unique en matière de distribution confère au Groupe un avantage significatif sur ses concurrents dans les pays de la CEI. Il en résulte en outre une nette amélioration du service et une relation de proximité avec les clients : réduction du temps de livraison, meilleure formation des équipes et meilleur service après-vente.

#### Logistique et transport

Le transport des produits du Groupe est organisé dans le souci d'améliorer la qualité des services aux clients tout en maîtrisant les coûts de transport en amont et en aval.

En amont, pour la livraison des matières premières et matériaux nécessaires à la fabrication des produits, le Groupe négocie, dans des accords-cadres, les tarifs et les délais d'approvisionnement avec ses principaux fournisseurs et privilégie les sites de production proches des sites de fabrication de ses fournisseurs.

En aval, pour la livraison du produit aux clients, le principal objectif de l'organisation logistique du Groupe est d'offrir des délais de livraison restreints afin qu'ils puissent optimiser leurs niveaux de stocks. Le Groupe a recours, selon les pays, à des prestataires externes.

Les sites de production du Groupe sont en majorité situés dans les marchés dans lesquels il commercialise ses produits. En réduisant la distance entre les lieux de production et les clients, le Groupe améliore le service et réduit significativement les coûts (notamment grâce aux coûts de transport moins élevés et à l'absence de droits de douane) et les délais de livraison.

#### Logistique et systèmes d'information

Les systèmes d'information du Groupe comprennent diverses applications, notamment en matière de gestion des achats, du cycle de vie des produits, de la planification des ressources, des relations clients, de la chaîne logistique, des informations comptables et financières et des Ressources Humaines.

Le Groupe poursuit en permanence des programmes d'optimisation, de consolidation et de sécurisation de ses systèmes d'information.

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.

Produits commercialisés par le Groupe

## 1.6.4 Innovation produits et propriété intellectuelle

Le Groupe a une longue histoire de recherche et développement. Les innovations sont incorporées dans les nouveaux produits et dans les processus industriels du Groupe afin d'offrir de nouvelles solutions orientées vers le respect de l'environnement et les besoins des utilisateurs aussi bien en ce qui concerne les marchés du résidentiel que les marchés commerciaux.

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

### 1.6.4.1 Recherche et développement

#### Politique de recherche, design et développement du Groupe

La recherche et l'innovation sont au centre de la stratégie du Groupe. Ces trois dernières années, les dépenses en recherche, design et développement sont stables, s'élevant à 25 millions d'euros pour 2022, soit environ 1% du chiffre d'affaires.

En 2022, le Groupe a continué ses importants investissements dans des équipements de laboratoire de dernière génération.

L'organisation du Groupe s'appuie sur les expertises clés de réseaux internes et externes de référence et sur un processus structuré d'innovation qui vise à augmenter la satisfaction client et générer des avantages compétitifs notamment au niveau de la santé et du bien-être des personnes qui vivent dans les espaces équipés par nos soins, au niveau de l'installation et de l'entretien, du coût total d'exploitation ou encore au niveau du développement durable.

Le design est également un aspect clé de l'innovation de Tarkett, qui intègre dans sa politique de recherche la création de designs répondant aux dernières tendances de marché mondiales et locales.

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

##### Un réseau d'experts internes

L'activité de recherche et développement du Groupe mobilise plus de 200 salariés dans le centre de recherche et d'innovation international situé au Luxembourg ou encore dans les 24 laboratoires de développement et d'application situés dans 15 pays à travers le monde. Ceci permet au Groupe de répondre aux spécificités et besoins des utilisateurs locaux tout en développant des synergies sur les expertises et en anticipant les tendances futures.

Un réseau interne d'experts est organisé par spécialité et accessible via une unique plateforme digitale de collaboration. Ces experts internes apportent leur soutien aux gestionnaires de projets de développement et d'innovation à travers le monde. Ils ont également la responsabilité d'assurer et de développer des avantages compétitifs durables sur les connaissances techniques et scientifiques que le Groupe souhaite exploiter pour développer l'activité sur les prochaines années.

##### Des relations étroites avec les experts scientifiques, les universités et les fournisseurs

Afin de développer l'expertise et la créativité innovatrice, le Groupe a noué d'étroites relations avec des experts externes et des institutions de premier plan.

Tarkett consacre environ 20% du budget de la recherche et innovation du Groupe aux activités externes de recherche. Dans ce cadre, le Groupe a également conclu des partenariats avec les laboratoires de recherche des plus prestigieuses universités, écoles d'ingénieurs et centres de recherche publique du monde entier en fonction de leur expertise sur des sujets très pointus, avec par exemple, l'institut scientifique allemand EPEA (Environment Protection Encouragement Agency), l'UNISTRA (Université de Strasbourg), Mines ParisTech (École des Mines de Paris) et l'École des Mines de Douai afin de développer de nouvelles expertises et d'attirer de jeunes talents (Ingénieurs, Docteurs, PostDoc...). Le Groupe a aussi développé des relations privilégiées avec certains fournisseurs à travers des contrats de partenariat d'innovation portant, par exemple, sur le traitement de surfaces et les encres.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.4.2 Processus d'innovation performant

#### Principes clés

La stratégie du Groupe en matière d'innovation vise à offrir des avantages supérieurs aux attentes de nos clients à chaque étape du cycle de vie des produits et, à ce titre, soutient activement la stratégie « *impacT2027* » du Groupe.

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

- > Santé et bien-être
- > Économie circulaire et empreinte carbone
- > Installation et entretien des produits
- > Coût total de possession

Tarkett recherche de manière continue de nouveaux matériaux et processus à faible empreinte carbone, respectueux de l'environnement et de la santé humaine. Pour sélectionner des matériaux de qualité et pour concevoir des produits respectueux de la santé et de l'environnement, Tarkett a fait, depuis 2010, évaluer plus de 5 000 matériaux par un organisme tiers (EPEA). Le Groupe communique sur la composition de ses produits dans le document intitulé « *Material Health Statement* » délivré par EPEA sur le site web de Tarkett Nord Amérique ou sur demande du client en Europe. En Europe, un système d'indicateurs permet de communiquer sur le niveau d'émissions de COV de chaque produit.

Le Groupe attache une grande importance au principe de l'éco-conception en cercle vertueux basé sur les principes du Cradle to Cradle®. En 2022, Tarkett détenait 19 certifications Cradle to Cradle® couvrant une large gamme de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois et le gazon synthétique.

Preuve de l'engagement du Groupe envers l'économie circulaire et de sa volonté de réduire son empreinte carbone, Tarkett a mis au point des technologies innovantes sur le site de Waalwijk (aux Pays-Bas) permettant de séparer les fibres de la sous-couche de la dalle moquette et de recycler les deux composants. Tarkett et Aquafil ont annoncé en 2019 un partenariat d'innovation permettant de recycler à 100% les dalles de moquette composées d'une sous-couche EcoBase® et de fil de nylon PA6. Par ailleurs, le recyclage des dalles de moquette avec EcoBase® et composées des fibres ECONYL® permet de produire jusqu'à 84 % de CO<sub>2</sub> en moins en comparaison avec une incinération.

Le troisième pilier de la stratégie d'innovation du Groupe s'articule autour du développement de solutions capables de faciliter l'installation et la dépose ainsi que le nettoyage et l'entretien des revêtements de sol.

Le contexte de la pandémie de Covid-19 a mis en exergue l'importance de l'application de protocoles sanitaires stricts. Depuis des années, Tarkett met tout en œuvre pour élaborer des solutions d'entretien facile et pour conseiller les procédures de nettoyage optimales. Tarkett offre des solutions toujours plus faciles d'entretien et qui résistent à la circulation et aux tâches comme les dalles vinyle Contour avec la technologie Tectonik™, iD Inspiration avec la technologie Tektanium™ ou encore IQ4, un sol résilient offrant une excellente résistance aux tâches en milieu hospitalier.

Le Groupe a ainsi développé une gamme complète et facile à poser comprenant des solutions modulaires, des dalles de moquette et de vinyle souples et rigides, ainsi qu'iD Click Ultimate et Starfloor Click Ultimate, offrant un très large choix de modèles et designs innovants. De plus, pour faciliter le travail des installateurs, Tarkett propose des solutions pouvant être installées sur des sols encore humides, comme par exemple l'adhésif RollSmart ou les dalles textiles dotées de la technologie Omnicoat et, depuis 2020, une nouvelle génération de produits en pose non collée proposés en rouleau (Genius HE).

En ce qui concerne le coût total de possession, Tarkett déploie dans de multiples catégories des approches systématiques en matière de *Design to Cost* (conception avec optimisation des coûts) et *Design to Value* (conception orientée sur la valeur) pour offrir le produit ou la solution idoine, au bon prix et avec le coût de possession optimal.

Enfin, Tarkett est déterminé à conserver sa mainmise dans le domaine de la création de designs innovants et entend optimiser les possibilités de « cross-catégorisation » de ses différentes gammes de produits. Le Groupe a développé différentes technologies d'impression digitale sur le bois et le vinyle permettant d'offrir des designs uniques et de nouveaux services tels que la co-création avec des designers. Tarkett est par ailleurs la première entreprise à avoir développé cette technologie pour la personnalisation de masse des revêtements de sol vinyle.

Produits commercialisés par le Groupe

### Nombreuses innovations du Groupe

Dès 1942, le Groupe s'est illustré en développant un nouveau processus de fabrication des parquets qui permet de réduire l'usage du bois. Depuis, le Groupe s'est toujours efforcé de développer des produits et des concepts simplifiant la vie des utilisateurs et respectueux de la santé et de l'environnement.

A fin 2021, 95% de nos revêtements de sol en vinyle sont sans phtalate à l'échelle mondiale (à l'exception du contenu recyclé pour certains produits et dans certains pays). Tarkett éco-innove aussi au niveau industriel en recyclant dans ses produits les émissions de plastifiants, comme par exemple dans l'usine de Farnham au Canada.

Un autre exemple d'éco-innovation est la sous-couche pour les dalles de moquettes Ethos® composée de matériaux recyclés à partir de films de verre utilisés en provenance de pare-brises et de verre de sécurité. Cette même matière a été utilisée pour lancer en 2018 la gamme de dalle iD Revolution, qui a reçu la certification Cradle to Cradle® niveau Or.

Tarkett offre aussi des solutions de protection de surface des revêtements de sol permettant un entretien et une maintenance facilités. En 2018, les LVT Contour aux États-Unis utilisent le vernis Tectonik® qui offre les meilleures performances du marché en terme de résistance aux taches et à l'abrasion.

### Récompenses reçues par le Groupe pour ses innovations

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

- > En 2022, Tarkett au Royaume Uni a été élu "Fabricant de l'année" lors des Mixology 2022 Awards. Les Mixology Awards récompensent les meilleurs projets, produits et personnes dans le domaine de la décoration intérieure commerciale.
- > En 2022, Tarkett au Royaume Uni a gagné le prix "Initiative d'économie circulaire de l'année", organisé par Carpet Recycling UK. En outre, Tarkett a reçu une mention spéciale dans la catégorie "Recycleur de l'année".
- > En 2022, Tarkett en Amérique du Nord a reçu deux Good Design Awards dans la catégorie Floor + Wallcovering. Les collections Inspired Nature et LinoFloor/LinoWall ont été désignées gagnantes de ce concours, qui a été lancé il y a plus de 70 ans par le Chicago Athenaeum International Museum.
- > En 2022, Tarkett en Amérique du Nord a été classé premier par le Top 250 Design Survey, organisé tous les ans par Floor Focus Magazine. Les clients de Tarkett ont classé nos produits résilients dans toutes les catégories en première place : service, qualité, design, performance et valeur.
- > En 2022, le "Lino Floor xf2" de Tarkett en Amérique du Nord est le lauréat de la catégorie "revêtements de sol durs" et du "choix de la rédaction" des Planet Positive Awards du magazine Metropolis.
- > En 2022, la distinction Finish of the Year organisée par les FRAME Awards 2022 a été attribuée au Lino Originale de Tarkett. Le jury a distingué un revêtement de sol biosourcé et durable sur l'ensemble du cycle de vie du produit.
- > En 2021, les Muuz International Awards (MIAW) ont également récompensé notre nouvelle collection iQ Natural. Ce prix est attribué aux produits les plus innovants de l'architecture et du design. iQ Natural est le premier revêtement de sol en vinyle bio attribué.
- > La gamme de linoléum de Tarkett – un exemple clé de notre démarche développement durable – a été sélectionnée comme lauréate des 2021 Muuz Design Awards ;
- > En 2021, Color Splash Speckled Rubber Tile a remporté le prix Best of NeoCon (Etats-Unis) dans la catégorie Hard Surface Flooring / Natural Materials ;
- > En 2020, iQ Surface a été récompensé par un "Red Dot Design Award" ;
- > En 2020, aux Etats-Unis, Tatami System a reçu deux prix du "Good Design" du Musée de Chicago de l'Architecture et du Design en collaboration avec le Centre Européen de l'Architecture, de l'Art, du Design et des Etudes Urbaines ;
- > En 2020, aux Etats-Unis, la collection Garden Walk (moquette commerciale Amérique du Nord) a gagné le prix "SID Design Impact" de l'American Society of Interior Designers ;
- > En 2020, aux Etats-Unis, iD Mixonomi a remporté un prix #MetropolisLikes et un prix HiP pour les revêtements de sol destinés à l'hôtellerie lors des NeoCon awards qui récompensent les produits innovants ;
- > En 2020, en France, iD Surface a reçu le prix Architecture @ Construction lors de la cérémonie des Muuz International Awards (MIAW) organisée par Muuz, en partenariat avec le magazine D&A ;
- > En 2020, aux Pays-Bas, les moquettes Desso Flores et Desso Colourant ont reçu deux prix de la part du "Good Industrial Design" pendant la Dutch Design Design à Eindhoven ;
- > En 2020, la collection Pentagonals a reçu le prix "Best of the Year" du magazine Interior Design.

Produits commercialisés par le Groupe

### 1.6.4.3 Normes relatives aux produits du Groupe

Le Groupe respecte un ensemble de réglementations, de normes et de certifications dans les pays dans lesquels il commercialise ses produits. Ces normes varient en fonction de la zone géographique dans laquelle le Groupe intervient, du type de bâtiment dans lequel le produit est installé et du revêtement de sol concerné. En matière de protection de l'environnement et des personnes, le Groupe surpasse souvent les normes et réglementations en vigueur.

#### Normes obligatoires et normes appliquées volontairement par le Groupe

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

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

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

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

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

#### Organismes de normalisation et normes appliquées dans les différentes zones géographiques

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

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

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

Le marquage "CE" des produits de construction est régi notamment par le règlement n° 305/2011 du 24 avril 2011 entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Il est relatif à la santé, à la sécurité des utilisateurs ainsi qu'aux économies d'énergie et définit les exigences obligatoires à suivre pour la mise sur le marché européen des produits du Groupe. Le marquage CE indique que les produits du Groupe répondent aux différentes normes harmonisées qui leurs sont spécifiques et atteste que le revêtement de sol a subi les procédures adéquates d'évaluation. Parmi les propriétés obligatoires demandées par le marquage CE, on peut citer les propriétés de résistance à la propagation des flammes, les propriétés relatives aux émanations de produits toxiques ainsi que la glissance. Le Groupe applique, par exemple, la norme harmonisée EN14041 relative aux caractéristiques essentielles que doivent respecter les sols souples, les moquettes et les revêtements stratifiés. Une refonte complète de ce règlement est actuellement en discussion. Elle devrait aboutir en 2024 à plus d'exigences liées au développement durable, l'empreinte carbone et à l'économie circulaire afin d'atteindre les objectifs du Green deal de la Commission Européenne.

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

Produits commercialisés par le Groupe

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

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

#### 1.6.4.4 Droits de propriété intellectuelle

Le Groupe dispose d'un portefeuille de marques et de brevets important lui conférant une avance stratégique notable sur ses concurrents qu'il s'attache à protéger de manière permanente.

##### Portefeuille de marques

Les produits du Groupe sont vendus sous des marques reconnues et adaptées aux spécificités de chaque marché.

Le Groupe vend ses produits sous la marque internationale de notoriété mondiale, Tarkett®, et sous des marques internationales ou régionales spécialisées, qui bénéficient d'une forte reconnaissance sur leurs marchés, telles que FieldTurf®, Beynon®, et GrassMaster® pour les surfaces sportives, ou Desso® (Europe de l'Ouest - moquette), Sinteros® ou Sintelon® (SEE et CEI)

Sur certains marchés, le Groupe a également adopté une stratégie multimarque selon les canaux de distribution choisis, afin de permettre une coexistence optimale entre les différents distributeurs du groupe Tarkett.

Les principales marques du Groupe sont protégées et dûment exploitées sur les marchés dans lesquels le Groupe opère.

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

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

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

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

##### Portefeuille de brevets

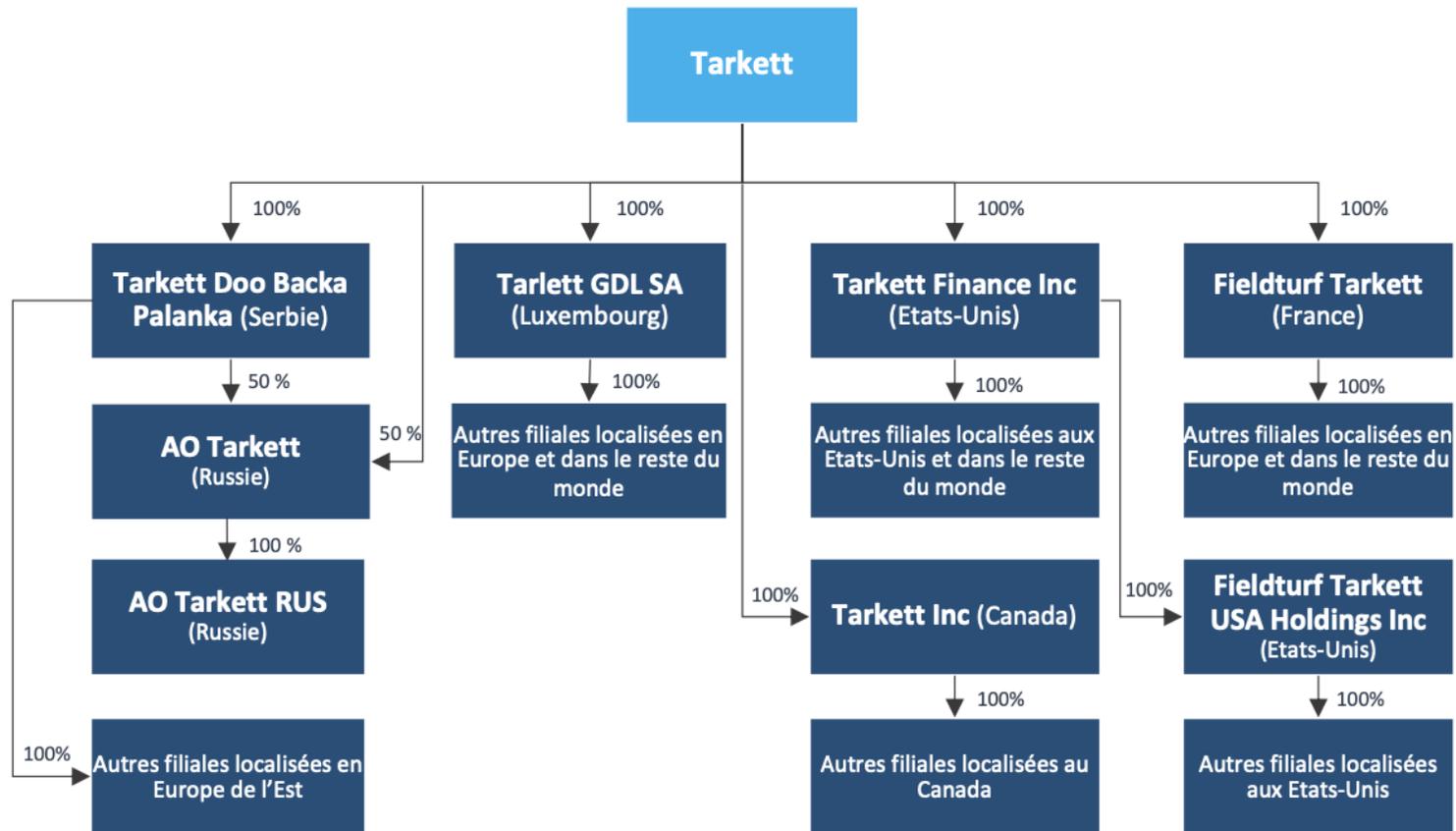
Le Groupe est titulaire de brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

Les brevets du Groupe couvrent environ 139 familles de technologies différentes qui viennent soutenir les piliers d'innovation. Le Groupe dépose chaque année 10 à 15 nouveaux brevets. L'âge moyen des familles de brevets du portefeuille du Groupe est d'environ huit ans, ce qui correspond à l'âge moyen des brevets des concurrents du Groupe.

L'origine géographique du portefeuille des brevets du Groupe est très diversifiée, avec 94 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 1 famille en Europe de l'Est et 9 familles en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe conserve 34 familles de brevets spécifiques à son activité de surfaces sportives.

Compte tenu des efforts de recherche et développement fournis par le Groupe, ce dernier estime avoir significativement réduit sa dépendance à l'égard de certains brevets déposés par des tiers.

## 1.7 Organigramme simplifié du Groupe



# 2

## GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

<b>2.1</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>52</b>	<b>2.4</b>	<b>Accords de participation et d'intéressement</b>	<b>107</b>
2.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	52	2.4.1	Accords de participation et d'intéressement	107
2.1.2	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	52	2.4.2	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	107
<b>2.2</b>	<b>Les organes de direction et de contrôle</b>	<b>53</b>	<b>2.5</b>	<b>Transactions des mandataires sociaux sur les titres</b>	<b>107</b>
2.2.1	Mode de gestion de la Société	53	<b>2.6</b>	<b>Autres informations</b>	<b>108</b>
2.2.2	Directoire	53	2.6.1	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	108
2.2.3	Conseil de surveillance	56	2.6.2	Conventions réglementées	109
2.2.4	Comités spécialisés du Conseil de surveillance	79	2.6.3	Principales opérations avec les apparentés	112
2.2.5	Comité exécutif du Groupe	84			
<b>2.3</b>	<b>Rémunération</b>	<b>85</b>			
2.3.1	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au titre des exercices 2021 et 2022	85			
2.3.2	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Conseil de surveillance et son Président	90			
2.3.3	Options de souscription ou d'achat d'actions	92			
2.3.4	Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)	92			
2.3.5	Principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux	96			
2.3.6	Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022	102			
2.3.7	Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Directoire et du Président du Conseil de surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés	105			

## 2.1 Gouvernance

### 2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Le code de gouvernement d'entreprise de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (ci-après le « Code Afep-Medef ») constitue le référentiel de gouvernement d'entreprise de la Société. Il peut être consulté sur Internet (<http://www.afep.com>) et des copies sont mises à la disposition permanente des mandataires sociaux.

La Société veille à se conformer à l'ensemble des principes de gouvernement d'entreprise tels que définis par le Code Afep-Medef, dans la mesure où les principes édictés sont compatibles avec l'organisation, la taille et les moyens du Groupe.

RECOMMANDATION AFEP-MEDEF	PRATIQUE DE TARKETT
<p><b>Article 11.3</b> : le code recommande une évaluation formalisée tous les trois ans au moins.</p>	<p>Une auto-évaluation du Conseil et de ses Comités est coordonnée chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et les résultats sont présentés et débattus lors d'une réunion du Conseil de surveillance. En revanche, la dernière évaluation réalisée par un consultant extérieur indépendant date de 2017.</p> <p>Lors de la dernière auto-évaluation du Conseil proposée par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance au titre de l'exercice 2022, les membres du Conseil ont été consultés sur la nécessité de faire appel à un consultant extérieur indépendant pour la prochaine évaluation. Il ressort des résultats de ce questionnaire que l'auto-évaluation proposée chaque année répond de façon satisfaisante aux besoins du Conseil et que ses membres n'estiment pas nécessaire de faire appel à un consultant extérieur pour sa prochaine évaluation.</p>
<p><b>Article 19.1</b> : le code recommande la présence d'un membre représentant les salariés au comité des rémunérations.</p>	<p>Dans la mesure où le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ne traite pas uniquement des sujets de rémunération, le Conseil de surveillance ne souhaite pas modifier la composition du Comité qui se compose aujourd'hui de deux tiers de membres indépendants garantissant ainsi son efficacité.</p> <p>Il est également important de rappeler que les membres du Conseil de surveillance, en ce compris les membres représentant les salariés, ont la possibilité de s'exprimer sur les sujets liés aux rémunérations abordés par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance lors des réunions du Conseil de surveillance. Dans ce cadre, les délibérations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance font l'objet d'un compte-rendu en Conseil de surveillance et ses recommandations y sont également débattues.</p>

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-20 du Code de commerce, le présent Chapitre sur la gouvernance et les rémunérations rend compte des informations qui constituent une partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise, arrêté par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 15 février 2023 après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Une table de concordance figurant en Section 9.7.4 permet de prendre connaissance des informations incluses dans le présent Document et faisant partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

## 2.2 Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.1 Mode de gestion de la Société

L'Assemblée Générale du 2 janvier 2001 a adopté le mode de gestion duale de la société anonyme, avec un Directoire et un Conseil de surveillance (ci-après le « Conseil » ou le « Conseil de surveillance »). Ce mode d'organisation dissociant la gestion et la direction de la Société, dévolues au Directoire, du contrôle de cet organe de direction, exercé par le Conseil, répond aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et de contrôle. Elle est particulièrement adaptée à la structure actionnariale de la Société.

### 2.2.2 Directoire

Les règles relatives à la composition du Directoire, la durée des fonctions de ses membres, les règles de fonctionnement de cette instance ainsi que les pouvoirs et obligations du Directoire sont décrites dans les Statuts de la Société (articles 11 à 16) dont les stipulations sont disponibles sur le site internet de la Société ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)).

#### 2.2.2.1 Fonctionnement du Directoire

Le Directoire est investi 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 et les Statuts au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Certaines décisions relevant des pouvoirs du Directoire font par ailleurs l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance telle que définie par les Statuts et le Règlement Intérieur du Conseil de surveillance.

#### 2.2.2.2 Composition du Directoire

Conformément aux Statuts, le Directoire est composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus qui sont nommés par le Conseil, pour une durée de trois ans.

A la date de publication du présent Document, le Directoire est composé des deux membres suivants :

	Âge	Sexe	Nationalité	Date de 1 <sup>ère</sup> nomination	Date d'effet du dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Nombre d'actions détenues
<b>Président</b>							
Fabrice Barthélemy	54			23.05.2008	25.10.2022	24.10.2025	15 723
<b>Membre</b>							
Raphaël Bauer	43			01.05.2019	25.10.2022	24.10.2025	2 053

#### 2.2.2.3 Évolution dans la composition du Directoire au cours de l'exercice 2022

Les mandats de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire et de Raphaël Bauer en sa qualité de membre du Directoire arrivaient à expiration le 27 octobre 2022. Le 25 octobre 2022, le Conseil de surveillance a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, les mandats de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire et de Raphaël Bauer en sa qualité de membre du Directoire pour une nouvelle durée de trois ans, soit jusqu'au 24 octobre 2025. Ce renouvellement permettra d'assurer une continuité de la stratégie du Groupe mise en place au cours de ces dernières années dans l'intérêt du Groupe et de ses actionnaires.

## 2.2.2.4 Biographies, principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire au 31 décembre 2022

### FABRICE BARTHELEMY - Président du Directoire



**Né le 27 mars 1968**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 23 mai 2008

**Echéance du mandat** : 24 octobre 2025

**Nombre d'actions** : 15 723

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

#### Expérience et expertise

Fabrice Barthélemy est nommé Président du Directoire de Tarkett par intérim le 18 septembre 2018 et confirmé dans ces fonctions depuis le 14 janvier 2019. Il est membre du Directoire de Tarkett depuis mai 2008.

Il a débuté sa carrière comme contrôleur industriel chez Safran et a rejoint Valeo en 1995 comme contrôleur financier de division au Royaume-Uni. De 2000 à 2003, il a participé au redressement de la division Éclairage France de Valeo, avant de prendre la Direction Financière mondiale des activités Électronique et Systèmes de Liaison, puis des activités Systèmes d'Essuyage.

Fabrice Barthélemy a rejoint Tarkett en 2008 en tant que Directeur financier et supervisait également les Systèmes d'Information et le Juridique. Il a été Président de la Division Tarkett EMEA-LATAM de février 2017 à septembre 2019. Il est diplômé de l'ESCP – Europe.

#### Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

##### Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

###### En cours :

- > Président de Tarkett Participation S.A.S. (France)
- > Président de Tarkett Bois S.A.S (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Morton Extrusionstechnik GmbH (Allemagne)
- > Membre du Conseil d'administration de Laminate Park GmbH (Allemagne)
- > Président du Conseil d'administration de AO Tarkett (Russie)
- > Vice-Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)
- > Président du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg)

###### Échus au cours des cinq dernières années :

- > Président de la division EMEA & LATAM
- > 22 mandats au sein de filiales en France et à l'international

##### Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

###### En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance et Président du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance d'Elis (France)<sup>1</sup>

###### Échus au cours des cinq dernières années :

- > Néant

<sup>1</sup> Société cotée

**RAPHAEL BAUER - Membre du Directoire et Directeur Financier Groupe****Né le 10 juin 1979**

Nationalité française

1<sup>ère</sup> nomination : 1<sup>er</sup> mai 2019

Echéance du mandat : 24 octobre 2025

Nombre d'actions : 2 053

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

**Expérience et expertise**

Raphaël Bauer est Directeur financier du Groupe et membre du Comité exécutif depuis février 2017. Il est membre du Directoire depuis le 1<sup>er</sup> mai 2019.

Auparavant contrôleur financier du Groupe, Raphaël Bauer a rejoint Tarkett en 2010 en tant que contrôleur financier au sein de la division EMEA, puis des régions Asie-Pacifique et Amérique latine.

Raphaël Bauer a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion chez Valeo de 2002 à 2007, puis a rejoint Rexam comme responsable financier de 2007 à 2010. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques (Sciences Po) à Paris.

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett GDL (Luxembourg)
- > Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)
- > Membre du Conseil d'administration de Somalré (Luxembourg)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited (Hong-Kong)
- > Membre du Conseil d'administration de Tandus Flooring (Suzhou) Co. Ltd (Chine)
- > *Supervisor* de Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd (Chine)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Flooring India Private Limited (Inde)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Flooring Singapore Pte. Ltd. (Singapour)
- > Membre du Conseil d'administration de AO Tarkett (Russie)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Finance Inc. (Etats-Unis)

**Échus au cours des cinq dernières années :**

- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil)

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

- > Néant

**Échus au cours des cinq dernières années :**

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.2.5 Activité du Directoire au cours de l'exercice 2022

Au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022, le Directoire s'est réuni 7 fois (un nombre stable par rapport à 2021). Le taux de présence était de 100%. Ses réunions ont principalement porté sur :

#### Résultats financiers :

- > le rapport sur l'activité du 4<sup>ème</sup> trimestre 2021 ;
- > l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 ;
- > le rapport sur l'activité du 1<sup>er</sup> trimestre 2022 ;
- > l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2022 ;
- > le rapport sur l'activité du 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 ;
- > l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- > la revue des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers.

## 2.2.3 Conseil de surveillance

### 2.2.3.1 Fonctionnement du Conseil de surveillance

#### Fonctionnement général

Le fonctionnement du Conseil est décrit aux articles 17 à 23 des Statuts établis conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le 21 novembre 2013, la Société a adopté un Règlement intérieur qui précise les dispositions régissant l'organisation et le fonctionnement du Conseil ainsi que les droits et devoirs de ses membres. Ce Règlement intérieur s'inscrit dans le cadre des recommandations visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment celles visées dans le Code Afep-Medef. Il est revu régulièrement par le Conseil en vue de s'adapter et de se conformer aux nouvelles réglementations et, lorsque cela est opportun, aux nouvelles recommandations du Code Afep-Medef.

#### Président et Vice-Président

Le Conseil élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président et un Vice-Président, pour une durée ne pouvant excéder celle de leur mandat de membre.

Conformément aux dispositions légales, le Président du Conseil a pour principale mission d'organiser les travaux du Conseil afin que le contrôle de la gestion de la Société puisse s'exercer correctement. Le Président du Conseil est l'interlocuteur privilégié pour répondre à d'éventuelles demandes d'entretiens de la part d'un actionnaire ou d'un investisseur, adressées au Conseil.

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

#### Assemblée Générale du 29 avril 2022 :

- > la proposition d'affectation du résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 ;
- > l'arrêté du rapport de gestion de la Société et du Groupe ;
- > l'examen des mandats en cours ;
- > la revue des conventions réglementées ;
- > l'arrêté de l'ordre du jour et du projet de texte des résolutions soumises à approbation de l'Assemblée Générale ;
- > la convocation de l'Assemblée Générale.

#### Autres activités :

- > la gestion de la situation géopolitique en Europe de l'Est ;
- > le plan stratégique 2023-2027 ;
- > la mise en place du plan de rémunération long terme (LTIP) 2022-2025.

#### Droits et devoirs des membres du Conseil

Chaque membre du Conseil (à l'exception des Censeurs et des membres du Conseil représentant les salariés) est tenu de détenir 1 000 actions de la Société au nominatif, tel que requis par le Règlement intérieur. Chaque membre du Conseil nouvellement nommé est ainsi invité à consacrer la moitié de la rémunération allouée à raison du mandat de membre du Conseil en vue de procéder à l'acquisition, à terme, de ces 1 000 actions.

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

Les organes de direction et de contrôle

### Réunions du Conseil

Le Conseil arrête le calendrier des réunions un an à l'avance afin de permettre la présence de chacun de ses membres aux dites réunions. Préalablement à chaque réunion, une convocation par e-mail est transmise aux membres en précisant le lieu, l'heure et l'ordre du jour. Des présentations détaillées correspondant à l'ordre du jour sont préalablement transmises aux membres via une plateforme numérique sécurisée.

En cours de séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'une présentation explicative aux membres du Conseil. Les différents points préalablement revus et débattus en Comités spécialisés font l'objet d'un compte-rendu par leur Président à la prochaine séance du

Conseil appelée à délibérer sur ces points. Pour certains sujets techniques, les présentations sont réalisées par des dirigeants du Groupe, qualifiés sur le sujet exposé. Chaque point abordé fait l'objet de questions et est suivi d'un débat avant mise au vote. Un procès-verbal est ensuite établi et remis aux membres du Conseil avant son approbation à la prochaine réunion.

Depuis octobre 2019, un délégué du Comité Social et Economique (CSE) de la Société participe également aux réunions du Conseil sans voix délibérative. Il a également été formé et sensibilisé à la réglementation applicable en matière d'abus de marchés.

### 2.2.3.2 Composition du Conseil de surveillance

A la date de publication du présent Document, le Conseil est composé de treize membres, dont deux membres représentant les salariés et deux Censeurs.

La proportion des femmes au sein du Conseil atteint 44,44% (soit un taux supérieur aux exigences légales) et la proportion de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef est égal au tiers recommandé par le Code Afep- Medef pour les sociétés pourvues d'actionnaires de contrôle (*pour le calcul de ces proportions, les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte*).

Lors de l'introduction en bourse de la Société le 21 novembre 2013, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à l'article 18 des Statuts, les membres du Conseil déjà en fonction à cette date, ont été soit nommés, soit renouvelés, de façon anticipée pour une durée inférieure à quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats.

La composition du Conseil est conçue pour faire bénéficier le Groupe de l'expérience professionnelle diversifiée de ses membres et associer les représentants des actionnaires de contrôle de la Société à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

**+1/3**

de membres indépendants

(hors membres représentant les salariés et Censeurs)

**52,5 ans**

Age moyen des membres du Conseil

(y-compris membres représentant les salariés et Censeurs)

**44,44%**

femmes membres du Conseil

(hors membres représentant les salariés et Censeurs)

Les organes de direction et de contrôle

Le tableau ci-après reprend l'ensemble des membres du Conseil de surveillance en fonction à la date de publication du présent Document :

Membre	Informations personnelles et expériences						Présence au sein du Conseil de surveillance				Présence aux Comités			
	Âge	Sexe	Nationalité	Ancienneté (en années)	Nombre d'actions détenues <sup>(1)</sup>	Autres mandats <sup>(2)</sup>	Indépendance	1 <sup>ère</sup> nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat <sup>(3)</sup>	Assiduité 2022	CARC <sup>(4)</sup>	CNRG <sup>(5)</sup>	CRSE <sup>(6)</sup>
Eric La Bonnardière <i>Président</i>	41			7	1 000	-	-	24.04.15	29.04.22	2026	100%	-	M	-
Didier Deconinck <i>Vice-Président</i>	75			21	1 000	-	-	02.01.01	29.04.22	2026	100%	-	-	-
Marine Charles <sup>(9)</sup>	41			0	0	1	-	15.02.23	-	2025	NA	-	-	-
Julien Deconinck	44			8	1 000	-	-	13.05.14	29.04.22	2026	100%	M	-	-
Nicolas Deconinck	42			7	1 000	-	-	24.04.15 <sup>(7)</sup>	30.04.20 <sup>(7)</sup>	2024	100%	-	-	M
Florent Jannier	41			1	NA	-	NA	02.12.21 <sup>(8)</sup>	-	2025	100%	-	-	-
Françoise Leroy	70			9	1 000	-	✓	26.11.13	26.04.19	2023	100%	P	M	-
Tina Mayn <sup>(9)</sup>	53			0	0	-	-	15.02.23	-	2025	NA	-	-	M
Didier Michaud-Daniel	64			3	1 000	1	✓	26.04.19	-	2023	100%	-	P	-
Sabine Roux de Bézieux	57			5	1 000	1	✓	27.04.17	30.04.21	2025	100%	M	-	P
Caroline Tith	32			1	NA	-	NA	02.12.21 <sup>(8)</sup>	-	2025	100%	-	-	-
Bernard-André Deconinck <i>Censeur</i>	78		 	21	NA	-	NA	02.01.01	26.04.18	2026	100%	-	-	-
Charles Goulet <i>Censeur</i>	45			0	NA	-	NA	25.10.22	-	2025	100%	-	-	-

<sup>(1)</sup>Nombre d'actions détenues par les membres du Conseil à titre personnel en qualité de membres du Conseil de surveillance. Les Censeurs et les membres représentant les salariés ne sont pas tenus par l'obligation de détention d'actions.

<sup>(2)</sup>Nombre de mandats détenus dans des sociétés cotées, hors Groupe Tarkett.

<sup>(3)</sup>Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le mandat expire. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de renouveler les mandats de Didier Michaud-Daniel et de Françoise Leroy pour une nouvelle durée de quatre ans.

<sup>(4)</sup>Comité d'audit, des risques et de la conformité.

<sup>(5)</sup>Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

<sup>(6)</sup>Comité RSE.

<sup>(7)</sup>Nicolas Deconinck a été nommé Censeur du Conseil de surveillance le 24 avril 2015 et a été nommé membre du Conseil le 30 avril 2020.

<sup>(8)</sup>Date de désignation par le Comité Social et Economique (CSE) de la Société (plus de détails en Section 2.2.3.6.).

<sup>(9)</sup>Suite à la démission d'Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance et du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022 et de Véronique Laury en qualité de membre du Conseil de surveillance et du Comité RSE à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le Conseil de surveillance a nommé le 15 février 2023 par cooptation Marine Charles et Tina Mayn pour la durée restant à courir du mandat de ses prédécesseurs, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024. Tina Mayn a également été nommé membre du Comité RSE. La ratification de ces nominations est soumise à la prochaine Assemblée Générale en date du 21 avril 2023.

NA : Non applicable.

P : Président. / M : Membre.

Les organes de direction et de contrôle

## 2.2.3.3 Évolution dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2022 et début 2023

	Départ	Nomination	Renouvellement
<b>Conseil de surveillance</b>	<u>Le 1<sup>er</sup> juin 2022 :</u> Agnès Touraine  <u>Le 27 septembre 2022 :</u> Josselin de Roquemaurel ( <i>Censeur</i> )  <u>Le 1<sup>er</sup> janvier 2023 :</u> Véronique Laury	<u>Le 25 octobre 2022 :</u> Charles Goulet ( <i>Censeur</i> )  <u>Le 15 février 2023 :</u> Marine Charles Tina Mayn	<u>Le 29 avril 2022 :</u> Eric La Bonnardière Didier Deconinck Julien Deconinck Bernard-André Deconinck ( <i>Censeur</i> )
<b>Comité d'audit des risques et de la compliance</b>	-	-	<u>Le 29 avril 2022 :</u> Julien Deconinck
<b>Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance</b>	<u>Le 1<sup>er</sup> juin 2022 :</u> Agnès Touraine	<u>Le 26 juillet 2022 :</u> Eric La Bonnardière	-
<b>Comité RSE</b>	<u>Le 1<sup>er</sup> janvier 2023 :</u> Véronique Laury	<u>Le 15 février 2023 :</u> Tina Mayn	-

L'Assemblée Générale du 29 avril 2022 a décidé de renouveler les mandats en qualité de membres du Conseil de surveillance d'Eric La Bonnardière, de Didier Deconinck et de Julien Deconinck ainsi que le mandat en qualité de Censeur du Conseil de surveillance de Bernard-André Deconinck pour une nouvelle durée de quatre ans conformément aux Statuts de la Société.

A la suite à ces renouvellements et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de surveillance a décidé de reconduire le mandat en qualité de Président du Conseil de surveillance d'Eric La Bonnardière ainsi que le mandat en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance de Didier Deconinck pour toute la durée de leurs mandats en qualité de membres du Conseil de surveillance.

Le 26 juillet 2022, le Conseil de surveillance a constaté la démission d'Agnès Touraine en sa qualité de membre du Conseil de surveillance et de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2022. Sur recommandation du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance, et suite à cette démission, le Conseil de surveillance a décidé de nommer Eric La Bonnardière en qualité de nouveau membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance à compter du 26 juillet 2022 et ce, pour toute la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, le 25 octobre 2022, le Conseil de surveillance a constaté la démission de Josselin de Roquemaurel en sa qualité de Censeur du Conseil de surveillance à compter du 27 septembre 2022 et, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de nommer Charles Goulet en qualité de nouveau Censeur du Conseil de surveillance à compter du 25 octobre 2022 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur l'approbation des comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Les organes de direction et de contrôle

Enfin, le 15 février 2023, le Conseil de surveillance a constaté la démission de Véronique Laury en sa qualité de membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de surveillance a ensuite décidé de coopter Marine Charles et Tina Mayn en qualité de nouvelles membres du Conseil de surveillance à compter du 15 février 2023, en remplacement d'Agnès Touraine et Véronique Laury, démissionnaires, et ce, pour la durée restant à courir du mandat des deux prédécesseurs, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur l'approbation des comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024. Tina Mayn a également été nommée en qualité de nouvelle membre du Comité RSE à compter du 15 février 2023.

#### 2.2.3.4 Évolutions proposées en 2023

Après examen, et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil propose à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de renouveler les mandats en qualité de membres du Conseil de surveillance de Didier Michaud-Daniel et de Françoise Leroy pour une nouvelle durée de quatre ans.

Par ailleurs, le Conseil propose également à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de ratifier la cooptation des deux nouvelles membres du Conseil de surveillance, Marine Charles et Tina Mayn, intervenue le 15 février 2023, suite aux démissions d'Agnès Touraine et de Véronique Laury.

Les motivations pour lesdits renouvellements et ratifications des nominations par cooptation sont exposées dans la Section 8 du présent Document.

A la date de publication du présent Document, les Comités spécialisés du Conseil de surveillance sont composés comme suit :

- > Comité d'audit, des risques et de la conformité (CARC) : Françoise Leroy (Présidente), Julien Deconinck et Sabine Roux de Bézieux.
- > Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (CNRG) : Didier Michaud-Daniel (Président), Eric La Bonnardière et Françoise Leroy.
- > Comité RSE : Sabine Roux de Bézieux (Présidente), Nicolas Deconinck et Tina Mayn.

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.3.5 Biographies, principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de surveillance en fonction à la date de publication du présent Document

#### ERIC LA BONNARDIERE - Président du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance



**Né le 11 avril 1981**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 24 avril 2015

**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

**Nombre d'actions** : 1 000

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

#### Expérience et expertise

Eric La Bonnardière intègre le Conseil de surveillance en 2015 en tant que membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit. Il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance en 2017. Depuis avril 2018, il préside le Conseil.

Il débute sa carrière en 2006 en tant que consultant chez Capgemini et dans le cabinet de conseil en stratégie Advancy où il a effectué des missions dans l'industrie et la distribution. Depuis 2009, il est Président et co-fondateur de la société Evaneos, marketplace de voyage et leader européen sur son segment.

Eric La Bonnardière est diplômé de l'école d'ingénieurs Centrale-Supélec et détient un Master en management de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) à Paris.

<sup>1</sup> Société cotée

#### Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

##### Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

###### En cours :

- > Membre du Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Président du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S (France)

###### Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Vice-Président du Conseil de surveillance de Tarkett<sup>1</sup> (France)
- > Membre du Comité d'audit de Tarkett<sup>1</sup> (France)

##### Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

###### En cours :

- > Président-Directeur Général d'Evaneos S.A. (France)

###### Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

**DIDIER DECONINCK - Vice-Président du Conseil de surveillance****Né le 2 mai 1947**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 2 janvier 2001**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025**Nombre d'actions** : 1 000**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Didier Deconinck intègre le Conseil de surveillance de la Société en 2001, en assurera la Présidence de 2005 jusqu'en avril 2018, date à laquelle il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance. Il représente la société DDA au directoire de la Société Investissement Deconinck (« SID »), société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale (« SIF »), holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. Il a également co-fondé le groupe Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie et en était Directeur Général jusqu'à sa cession en janvier 2017.

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

Depuis 2019, il est administrateur du Cercle de l'Orchestre de Paris et du Fonds du Musée d'Art Moderne de Fontevraud.

Didier Deconinck est ingénieur diplômé de l'École Polytechnique de Zurich, avec une formation complémentaire en marketing à la Wharton Business School et en finance à l'INSEAD (Fontainebleau).

<sup>1</sup>Société cotée**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

- > Président de la société DDA S.A.S (France)
- > Membre du Conseil de Famille et représentant de la société DDA au Conseil de surveillance de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S. (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Président du Conseil de surveillance de Tarkett<sup>1</sup> (France)

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

- > Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité Compliance, Contrôle interne, Risques et Audit d'ARDIAN Holding (France)
- > Administrateur et trésorier du Cercle de l'Orchestre de Paris (France)
- > Administrateur du Fonds du Musée d'Art Moderne de Fontevraud (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Président de DDA TER S.A.S. (France)
- > Président de DDA (LCA) S.A.S. (France)
- > Représentant de la société DDA au Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Vice-Président du Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Administrateur du Musée de l'Armée (France)
- > Membre du Directoire et Directeur Général de la SIF (France)
- > Directeur Général de la société Monin (France)
- > Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des nominations et des rémunérations d'ARDIAN Holding (France)

**MARINE CHARLES - Membre du Conseil de surveillance****Née le 14 mai 1981**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 15 février 2023 (*proposition de ratifier la cooptation*)**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024**Nombre d'actions** : 0**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Marine Charles est Directrice Générale de Saint-Gobain Weber France, leader des mortiers industriels, et membre du CODIR France de Saint Gobain depuis février 2022.

Elle a commencé sa carrière en 2004 dans le conseil en stratégie, chez OC&C Strategy Consultants, où elle a exercé au sein des bureaux de Paris et de Londres.

En 2008, elle rejoint le groupe Casino où elle occupe notamment les postes de Directrice Adjointe de la Stratégie et du Plan du Groupe (« cabinet » du Président Jean-Charles Naouri), et de Directrice du Contrôle de Gestion et des Projets des Activités Internationales du Groupe (Amérique Latine, Asie, DOM).

En 2013, elle prend la responsabilité de la Stratégie et du Développement du Pôle Distribution Bâtiment de Saint Gobain (~20Bn€ de CA, 26 pays), en charge des projets stratégiques et du M&A.

Elle rejoint ensuite Lapeyre en 2016, une filiale de Saint Gobain, en tant que Directrice Générale Adjointe, avant d'y être nommée, en 2019, Directrice Générale (~700m€ CA TTC, ~2400 personnes, 131 points de vente).

Marine Charles est diplômée de Sciences Po Paris (2003) et du Master HEC Entrepreneurs (2004).

<sup>1</sup> Société cotée

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours** :

&gt; Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices** :

&gt; Néant

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours** :

- > Directrice Générale de Saint Gobain Weber France (France)
- > Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit du groupe ABEO<sup>1</sup>(France)
- > Censeur du Comité de surveillance de la société Brico Invest (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices** :

&gt; Directrice Générale de Lapeyre Distribution (France)

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



**Né le 23 août 1978**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 13 mai 2014

**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

**Nombre d'actions** : 1 000

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

### Expérience et expertise

Julien Deconinck est associé-fondateur de Clermont, société de conseil financier spécialisée dans les levées de fonds pour les sociétés de croissance à impact positif. Il a débuté sa carrière en 2002 en tant qu'analyste en fusions et acquisitions chez Lazard.

Il a ensuite rejoint le groupe Tarkett dans lequel il a mené plusieurs missions de développement commercial et de gestion de projet de 2003 à 2006. De 2006 à 2015, il a été successivement chargé d'affaires en fusions et acquisitions chez HSBC, Directeur de participation au sein du fonds d'investissement Parcom Capital puis Directeur au sein de Société Générale Corporate & Investment Banking.

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

<sup>1</sup> Société cotée

### Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

#### Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

##### En cours :

- > Président de la Société Investissement Deconinck S.A.S. (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S. (France)

##### Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett<sup>1</sup> (France)

#### Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

##### En cours :

- > Néant

##### Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

**NICOLAS DECONINCK - Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE****Né le 14 août 1980**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 24 avril 2015**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023**Nombre d'actions** : 1 000**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Nicolas Deconinck est actuellement Directeur Conseil, Business lead chez Razorfish (précédemment Publicis Sapient), agence digitale du Groupe Publicis. Il accompagne les grandes entreprises en France et à l'international dans leur transformation digitale en activant les nouveaux leviers stratégiques de l'innovation, du marketing et du management.

Il a débuté sa carrière en 2003 en tant qu'Analyste chez Orange, puis devient Consultant Stratégie IT chez BearingPoint. En 2006, il a fondé sa propre société, Attractive, fabricant et distributeur d'articles de sport, devenue SoActive, plateforme e-Commerce basée au Royaume Uni, revendue au fonds Bentley Hall Ivts en 2015.

Nicolas Deconinck est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences-Po) et d'un Master Stratégie Corporate à l'Université Paris Dauphine.

<sup>1</sup> Société cotée

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

- > Directeur Général de la Société Investissement Deconinck S.A.S. (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S. (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett<sup>1</sup> (France)

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

- > Directeur Général et administrateur de Demunich S.A.R.L (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

**FLORENT JANNIER - Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés****Né le 3 septembre 1981**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 2 décembre 2021**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024**Nombre d'actions** : N/A**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Depuis 2019, Florent Jannier occupe le poste de Responsable Conformité du Groupe. A ce titre, il a la charge du déploiement des programmes Anticorruption, Concurrence, Sanctions Internationales et Devoir de Vigilance.

Florent Jannier a auparavant occupé le poste de Juriste Senior Propriété Intellectuelle (2012- 2019).

En décembre 2021, il a été désigné membre représentant les salariés au sein du Conseil par le Comité Social et Economique (CSE) de Tarkett.

Il a commencé sa carrière chez Gameloft où il a protégé les innovations et les créations artistiques du groupe.

Florent Jannier est titulaire d'un Master 2 Recherche en Droit de la Propriété Intellectuelle.

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

&gt; Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

&gt; Néant

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

&gt; Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

&gt; Néant

## FRANCOISE LEROY - Membre indépendant du Conseil de surveillance, Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance



**Née le 30 avril 1952**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 26 novembre 2013

**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022 (*Renouvellement proposé*)

**Nombre d'actions** : 1 000

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

### Expérience et expertise

Françoise Leroy est membre du Conseil depuis 2013. Elle a débuté sa carrière en 1975 au secrétariat général de l'Union industrielle et d'entreprise. Elle a rejoint Elf Aquitaine en 1982, où elle a occupé différents postes au sein de la direction financière. En 1998, elle est devenue Directeur de la communication financière, puis en 2001, Directeur des opérations filiales chimie à la direction financière de Total à la suite du rapprochement avec Elf Aquitaine. Secrétaire générale de la branche Chimie de 2004 à 2012 et membre du Comité directeur de Total depuis 2006, Françoise Leroy est devenue Directeur des acquisitions-cessions le 9 janvier 2012, fonction qu'elle a cessé d'occuper en juin 2013.

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

### Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

#### Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

**En cours :**

> Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

> Néant

#### Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

**En cours :**

> Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Membre du Conseil d'administration, du comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransport & Technigaz GTT<sup>1</sup> (France)
- > Membre du Conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit de HIME (Groupe Saur) (France)
- > Membre du Conseil de surveillance d'Argan SA<sup>1</sup> (France)

<sup>1</sup> Société cotée

**TINA MAYN - Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE****Née le 27 février 1970**

Nationalité danoise

**1<sup>ère</sup> nomination** : 15 février 2023 (*proposition de ratifier la cooptation*)**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024**Nombre d'actions** : 0**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Tina Mayn a rejoint le groupe Velux en 2018 et occupe actuellement la fonction de vice-présidente exécutive pour les produits du groupe Velux, ce qui inclut l'innovation, la R&D durable et l'offre de produits Velux.

De 2015 à 2018, elle a occupé le poste de vice-présidente exécutive de la recherche et du développement, du portefeuille de produits et du marketing mondial chez Nilfisk.

Avant cela, elle a travaillé chez Electrolux en tant que vice-présidente senior pour une ligne de produits mondiale.

Elle possède une vaste expérience de direction dans les domaines de la gestion et du développement de produits, de l'innovation, des achats et de la gestion du changement.

Tina Mayn est titulaire d'un MBA de l'Institut européen de gestion des achats (EIPM) en France.

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

- > Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Néant

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

- > Membre du Conseil d'administration de Juliana Drivhuse A/S (Danemark)

- > Membre du Conseil d'administration Danish Design de Dansk Industri (Danemark)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Executive Vice President R&D, Products and Global Marketing de Nilfisk (Danemark)

**DIDIER MICHAUD-DANIEL - Membre indépendant du Conseil et Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Né le 2 février 1958**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 26 avril 2019**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022 (*Renouvellement proposé*)**Nombre d'actions** : 1 000**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Depuis mars 2012, Didier Michaud-Daniel est Directeur Général de Bureau Veritas, société cotée au SBF 120. Il a commencé sa carrière en 1981 chez OTIS où il a occupé successivement plusieurs postes de Direction des ventes et des opérations. Il a été nommé Directeur Général adjoint en charge des opérations en janvier 1998.

Il a ensuite été Directeur Général d'OTIS Royaume-Uni et Irlande, puis Président d'OTIS pour la région Royaume-Uni, Allemagne et Europe centrale, avant d'être nommé Président d'OTIS Elevator Company en mai 2008.

Didier Michaud-Daniel est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Poitiers et de l'INSEAD et est Chevalier de la Légion d'honneur.

<sup>1</sup> Société cotée**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

&gt; Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

&gt; Néant

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**> Directeur Général de Bureau Veritas S.A.<sup>1</sup> (France)

&gt; Président de Bureau Veritas International S.A.S (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

&gt; Néant

## SABINE ROUX DE BEZIEUX - Membre indépendant du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité et Présidente du Comité RSE



**Née le 29 avril 1965**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 27 avril 2017

**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

**Nombre d'actions** : 1 000

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

### Expérience et expertise

Sabine Roux de Bézieux est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2017.

Après deux années en banque d'affaires, elle passe 13 ans dans le Groupe Andersen à Londres et à Paris. De 2002 à 2012, elle dirige sa propre activité de conseil, Advanceo, avant de rejoindre le Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées et de prendre la Direction Générale de Notus Technologies.

Elle est engagée depuis quinze ans en faveur de projets sociaux et environnementaux. En 2005, elle crée sa propre Fondation, Araok, pour soutenir les plus fragiles, puis avec d'autres fondations, l'association Un Esprit de Famille. Elle est trésorière de United Way l'Alliance pour l'éducation, et présidente de la Fondation de la Mer, dont elle est une des fondatrices.

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

### Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

#### Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

**En cours** :

> Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices** :

> Néant

#### Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

**En cours** :

- > Directeur Général de Notus Technologies SAS (France)
- > Membre du Conseil d'administration d'ABC Arbitrage S.A.<sup>1</sup> (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique S.A.(France)
- > Gérante de Galiseo S.A.R.L (France)
- > Présidente de la Fondation de la Mer (France)
- > Présidente de l'association Un Esprit de Famille (France)
- > Trésorière France de Alliance pour l'éducation - United Way (France)
- > Membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) (France)
- > Vice-présidente de la commission des affaires européennes et internationales (France)
- > Auditrice de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices** :

- > Membre du Conseil de surveillance d'Altur investissement<sup>1</sup> (France)
- > Membre du Conseil de surveillance d'ANF immobilier (France)

<sup>1</sup> Société cotée

Les organes de direction et de contrôle

**CAROLINE TITH - Membre du Conseil représentant les salariés****Née le 27 avril 1990**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 2 décembre 2021**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024**Nombre d'actions** : N/A**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Depuis 2022, Caroline Tith est Business Intelligence (BI) Program Manager dans l'équipe Data du Groupe Tarkett. A ce titre, elle est responsable de la roadmap des projets BI qui s'inscrivent dans la stratégie des divisions et du groupe Tarkett.

Elle a auparavant occupé différents postes dans la Data depuis 2014 : data manager et biostatisticienne au sein d'une organisation clinique, consultante Big Data puis analyste technico-fonctionnel BI des domaines de ventes, finance et budget du Groupe Tarkett.

En décembre 2021, elle se révèle « 2021 Tarkett Top Learner » du Groupe Tarkett et est désignée représentante des salariés au sein du Conseil par le CSE de Tarkett.

Caroline Tith est titulaire d'une licence de biologie-chimie, d'un master de bio-informatique et bio-statistiques de la Faculté des Sciences d'Orsay, co-habilité par l'École Polytechnique.

Également diplômée en Chargée de production de Projets Artistiques et formée à la Stratégie Digitale à l'Institut d'Études Supérieur des Arts (IESA), Caroline Tith est une pianiste engagée comme secrétaire-fondatrice de l'Ensemble Iliade, un ensemble vocal semi professionnel.

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

&gt; Néant

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

&gt; Néant

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

&gt; Secrétaire-fondatrice de l'Ensemble Iliade

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

&gt; Néant

Les organes de direction et de contrôle

**BERNARD ANDRÉ DECONINCK - Censeur du Conseil de surveillance****Né le 7 mai 1944**

Nationalités française et belge

**1<sup>ère</sup> nomination** : 2 janvier 2001**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021**Nombre d'actions** : N/A**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Bernard André Deconinck est censeur du Conseil de la Société et depuis 2013, Président du Conseil de surveillance et membre du Conseil de Famille (à titre de représentant de Heritage Fund) de la SID. Il a été également membre et président du Directoire de la SIF.

Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, Bernard André Deconinck a commencé sa carrière au sein du Groupe en 1969 en tant qu'ingénieur Méthodes, puis a occupé à partir de 1970 des postes de direction d'usine et de division, enfin de Directeur des achats, investissements, style et recherche et développement du Groupe.

Il est Chevalier de l'Ordre national du Mérite.

<sup>1</sup> Société cotée

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

- > Président du Conseil de surveillance de la Société Investissement Deconinck S.A.S. (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Président du Directoire de la Société Investissement Deconinck (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett<sup>1</sup> (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett<sup>1</sup> (France)

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

- > Co-gérant de Heritage Fund SPRL (Belgique)
- > Gérant de Val Duchesse SPRL (Belgique)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

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

Les organes de direction et de contrôle

**CHARLES GOULET - Censeur du Conseil de surveillance****Né le 19 juin 1983**

Nationalité française

**1<sup>ère</sup> nomination** : 25 octobre 2022**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024**Nombre d'actions** : N/A**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Charles Goulet est Directeur associé de Wendel, entreprise qu'il a rejoint en 2010. Il a travaillé principalement au sein du bureau de Paris, où il est basé aujourd'hui, et a également passé quatre années au bureau de Londres.

Charles Goulet a participé activement à de multiples opérations chez Wendel depuis son arrivée, notamment ces dernières années aux investissements dans Mecatherm, Cromology et Tarkett.

Auparavant, il était analyste chez AXA Private Equity (maintenant Ardian) de 2008 à 2010 à Londres puis à Paris au sein des équipes mezzanine et fonds-de-fonds. Il a également travaillé chez Neo Capital Private Equity, un fonds LBO small & mid cap basé à Londres.

Charles Goulet est diplômé de l'ESSEC et titulaire d'une licence de droit.

**Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années****Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett****En cours :**

- > Directeur associé de Wendel SE<sup>1</sup> (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S. (France)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Néant

**Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett****En cours :**

- > Représentant de Wendel Lab S.A. au conseil des actionnaires (*members' council*) de Banh Vang (Vietnam)

**Echus au cours des cinq derniers exercices :**

- > Membre du Conseil d'administration de Cromology Holding S.A.S (France)
- > Membre du Conseil d'administration d'AKA S.A. (Luxembourg)
- > Membre du Conseil d'administration d'Oranje Nassau Aspelt S.A. (ex Oranje Nassau Mecatherm S.A.) (Luxembourg)

<sup>1</sup> Société cotée

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.3.6 Diversité et équilibre dans la composition du Conseil de surveillance

Le Conseil et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités spécialisés, notamment les différentes compétences et expériences apportées par chacun de leurs membres. Sont également identifiées, les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils, tant en termes de nationalité, de genre et d'expériences.

Une démarche de diversité a été mise en place au sein du Conseil avec l'aide du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de chaque exercice.

#### Représentation équilibrée des hommes et des femmes

Conformément à la réglementation en vigueur et en vue de garantir un équilibre dans sa composition, le Conseil s'assure que la proportion des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance soit conforme aux exigences des articles L. 22-10-21 et L. 225-69-1 du code de commerce.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un de ses membres, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, examine les différentes candidatures en assurant une égalité entre les hommes et les femmes.

A la date de publication du présent Document, la proportion de femmes au sein du Conseil s'établit à 44,44 % (*pour le calcul de cette proportion les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte*). Cette représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil sera maintenue à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 sous réserve de l'adoption par cette Assemblée des résolutions 4 à 7 visant à renouveler les mandats de Didier Michaud-Daniel et Françoise Leroy et à ratifier les nominations par cooptation de Marine Charles et Tina Mayn en qualité de nouvelles membres du Conseil de surveillance en remplacement d'Agnès Touraine et Véronique Laury, démissionnaires. Leurs biographies figurent en Section 2.2.3.5.

#### Représentation des salariés

##### Membres du Conseil représentant les salariés

À la suite de l'entrée en vigueur des dispositions de la loi PACTE modifiant les dispositions relatives à la représentation des salariés aux Conseils, l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a modifié les Statuts afin qu'un second membre représentant les salariés soit désigné par le Comité Social et Economique (CSE) dès lors que le Conseil comprend plus de huit membres (*conformément à la réglementation, ne sont pas pris en compte dans le calcul du seuil les Censeurs et les membres représentant les salariés*).

À ce titre et conformément à la réglementation en vigueur, Florent Jannier et Caroline Tith ont été désignés par le CSE le 2 décembre 2021 et ont intégré le Conseil dès la réunion du 15 décembre 2021. Leurs biographies figurent en Section 2.2.3.5.

Conformément à la réglementation en vigueur, les nouveaux membres représentant les salariés ont bénéficié au cours de l'exercice 2022 d'une formation délivrée par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et prise en charge par le Groupe ainsi que de plusieurs formations en interne en vue de présenter le rôle et le fonctionnement du Conseil, les droits, obligations et responsabilités des membres du Conseil (notamment eu égard à la réglementation applicable en matière d'abus de marché et d'information privilégiée). A leur demande, les membres représentant les salariés ont également bénéficié d'une formation financière en interne adaptée à leurs besoins ainsi que, pour Caroline Tith, d'une formation produits à l'occasion d'une visite d'usine.

Par ailleurs, un crédit d'heures et un temps de préparation des réunions sont accordés aux membres représentant les salariés.

Il a été convenu que ces derniers ne percevaient pas de rémunération à raison de leur mandat de membre du Conseil. En l'absence de lien avec leur mandat social, les éléments de leur rémunération en qualité de salarié de la Société ne font pas l'objet d'une publication.

##### Délégué du CSE de la Société au Conseil

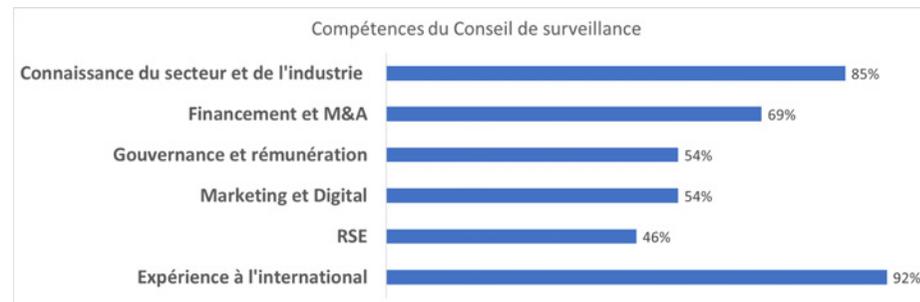
Emmanuel Pasquier, membre élu du CSE de la Société, participe également aux réunions du Conseil en tant que représentant du personnel désigné par le CSE, sans voix délibérative, et ce, depuis la réunion du Conseil du 23 octobre 2019. Il a par ailleurs bénéficié des mêmes formations que celles prévues pour les membres représentant les salariés, à l'exception de la formation interne dédiée à la fonction de membre du Conseil, étant donné qu'il n'a pas cette qualité.

Les organes de direction et de contrôle

### Expériences et expertises des membres du Conseil

Comme chaque année, le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses Comités, en termes de diversité, des compétences professionnelles et d'expériences de ses membres, notamment à l'international.

Le Conseil, avec l'aide du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, veille à maintenir une répartition équilibrée entre des membres ayant une connaissance historique du Groupe et des membres ayant plus récemment intégré le Conseil. Leurs compétences et expertises recouvrent les domaines suivants, notamment en lien avec la stratégie du Groupe :



Il ressort de cette analyse que les membres font bénéficier le Conseil d'une connaissance du secteur dans lequel le Groupe intervient et qu'ils sont dotés d'expertises complémentaires garantissant des délibérations de qualité. Également, les membres du Conseil s'assurent collégalement que les mesures adoptées concourent à l'intérêt social de la Société et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

#### 2.2.3.7 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

La Société se réfère aux critères d'indépendance suivants définis par le Code Afep-Medef, tels que repris dans le règlement intérieur :

- > **critère 1** : ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une société que la Société consolide, ou de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- > **critère 2** : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance ;
- > **critère 3** : ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- > **critère 4** : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- > **critère 5** : ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- > **critère 6** : ne pas être membre du Conseil de la Société depuis plus de douze ans ;
- > **critère 7** : ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10% du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société.

En application des recommandations du Code Afep-Medef, l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil dispose qu'à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du Document d'enregistrement universel de la Société, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, examine la situation de chacun de ses membres au regard de ces critères d'indépendance et s'efforce ainsi de respecter un équilibre dans sa composition et de garantir l'indépendance d'au moins le tiers de ses membres, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. Par ailleurs, le Conseil s'efforce à ce que ses Comités spécialisés soient présidés par des membres indépendants tout comme les deux tiers des membres de ces Comités, conformément aux recommandations et bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Dans ce cadre, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, lors de sa séance du 7 février 2023, et le Conseil, lors de sa réunion du 15 février 2023, ont examiné l'indépendance de chacun des membres en fonction à la date de publication du présent Document.

## Les organes de direction et de contrôle

Le résultat de cette analyse est repris dans le tableau ci-dessous :

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7
Eric La Bonnardière		✓			✓	✓	
Didier Deconinck		✓			✓		
Marine Charles	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Julien Deconinck		✓			✓	✓	
Nicolas Deconinck		✓			✓		
Françoise Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tina Mayn	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Didier Michaud-Daniel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sabine Roux de Bézieux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : signifie que le membre du Conseil remplit le critère d'indépendance concerné

De cette revue annuelle, il en ressort qu'à la date de publication du présent Document :

- > le Conseil est composé de trois membres indépendants (Françoise Leroy, Didier Michaud-Daniel et Sabine Roux de Bézieux), aux côtés de six membres désignés sur proposition du principal actionnaire de la Société, deux membres représentant les salariés et de deux Censeurs, soit plus du tiers de membres indépendants conformément aux recommandations du Code Afep-Medef (*pour le calcul de cette proportion, les membres représentant les salariés et les Censeurs ne sont pas pris en compte*) ;
- > le Comité d'audit, des risques et de la conformité comprend deux membres indépendants dont sa Présidente (Françoise Leroy) et Sabine Roux de Bézieux parmi ses trois membres, soit 2/3 de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef ;
- > le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comprend deux membres indépendants dont son Président (Didier Michaud-Daniel) et Françoise Leroy parmi ses trois membres, soit 2/3 de membres indépendants au sens du Code Afep Medef ;
- > le Comité RSE comprend un membre indépendant dont sa Présidente (Sabine Roux de Bézieux) parmi ses trois membres, soit 1/3 de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef.

Il est précisé que Tarkett a conclu un contrat d'une durée de trois ans avec Bureau Veritas (dont Didier Michaud-Daniel, membre indépendant du Conseil de surveillance de la Société est également le directeur général) aux termes duquel Bureau Veritas fournit au Groupe une assistance en matière de certification qualité.

Avant la signature dudit contrat, le Conseil de surveillance avait effectué un examen quantitatif et qualitatif du lien d'affaires et avait conclu que :

- > La proposition de Bureau Veritas avait été retenue au terme d'un processus de sélection parfaitement transparent et équitable.
- > Le contrat allait être conclu à des conditions normales et habituelles et qu'il s'agissait par conséquent d'une convention portant sur une opération courante.
- > Il n'existait pas de relation d'affaires significatives entre Tarkett et Bureau Veritas ou son groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre la liberté de jugement de Didier Michaud-Daniel. En effet, les flux d'affaires entre Tarkett et Bureau Veritas au titre du contrat représentent moins de 0,1% du chiffre d'affaires consolidé de Bureau Veritas.

Il convient de noter l'absence d'élément nouveau de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé.

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.3.8 Évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil et ses Comités spécialisés procèdent au moins une fois par an à une évaluation de leur fonctionnement et organisation afin de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en séance. Cela permet également d'évaluer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil et des Comités spécialisés.

Cette évaluation est habituellement réalisée :

- > tous les ans : par chacun des membres sous la supervision du Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Président du Conseil de surveillance (« auto-évaluation ») ;
- > tous les trois ans : par un consultant extérieur indépendant, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Tous les membres du Conseil de surveillance participent à l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités (y-compris, les membres représentant les salariés et les Censeurs).

Lors des deux dernières auto-évaluations réalisées au titre des exercices 2021 et 2022, il a été notamment mis en avant la grande confiance accordée à la Direction Générale ainsi que le bon fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés.

En effet, il a été constaté que les Conseils et les Comités sont bien préparés et animés et que les membres contribuent considérablement non seulement à la préparation des réunions mais également aux débats.

Les résultats de la dernière auto-évaluation du Conseil au titre de l'exercice 2022 ont été présentés au Conseil de surveillance le 15 février 2023 et un plan d'action sera mis en place pendant l'exercice 2023 pour continuer de répondre au mieux aux besoins des membres du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, la dernière évaluation du Conseil réalisée par un consultant extérieur indépendant a eu lieu en 2017. Cette évaluation avait donné lieu à plusieurs propositions afin d'optimiser le fonctionnement du Conseil et des actions concrètes avaient été entreprises en 2018.

Lors de la dernière auto-évaluation du Conseil, les membres ont été consultés sur la nécessité de faire appel à un consultant extérieur indépendant pour la prochaine évaluation du Conseil et de ses Comités. Il ressort des résultats de ce questionnaire que l'auto-évaluation réalisée chaque année répond de façon satisfaisante aux besoins du Conseil et qu'il n'est donc pas nécessaire de faire appel à un consultant extérieur indépendant pour la prochaine évaluation du Conseil et de ses Comités.

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.3.9 Activité du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2022

	2022	2021
<b>Nombre de réunions</b>	7	8
Taux d'assiduité moyen	98%	97%

Le Conseil de surveillance s'est réuni, par tous moyens, y compris par visioconférence, audioconférence et par le biais de consultations écrites en conformité avec la réglementation en vigueur et conformément aux dispositions du Règlement intérieur. Ses travaux ont notamment porté sur :

#### Informations financières :

- > la revue des comptes sociaux et consolidés de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 présentés par le Directoire ;
- > la revue de l'information trimestrielle présentée par le Directoire au 31 mars 2022 et au 30 septembre 2022 ;
- > la revue du rapport financier semestriel au 30 juin 2022 présenté par le Directoire ;
- > la revue des documents de gestion prévisionnelle ;
- > la validation des communiqués de presse afférents à ces informations financières.

#### Assemblée Générale du 29 avril 2022 :

- > la proposition d'affectation du résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 ;
- > l'examen du rapport de gestion de la Société et du Groupe arrêté par le Directoire ;
- > la revue de la situation des mandats des membres du Conseil ;
- > la revue annuelle de l'indépendance des membres du Conseil et la démarche de diversité mise en place ;

- > la revue des conventions réglementées ;
- > la rémunération des membres du Comité exécutif et des membres du Conseil ;
- > l'arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- > l'approbation des résolutions relatives aux opérations sur les actions de la Société soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale et arrêtées par le Directoire ;
- > l'examen de l'ordre du jour et du projet de texte des résolutions arrêtés par le Directoire et soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale ;
- > la revue des résultats des votes à l'Assemblée Générale.

#### Gouvernance :

- > les changements de gouvernance concernant le Conseil de surveillance (démissions et remplacements) ;
- > le renouvellement des mandats des membres du Directoire.

#### Autres activités :

- > la mise en œuvre du programme de rachat d'actions dans les conditions définies par l'Assemblée Générale du 30 avril 2022 ;
- > la revue du Règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- > la gestion de la situation géopolitique en Europe de l'Est ;
- > le plan stratégique 2023-2027 ;
- > la mise en place du plan de rémunération long terme (LTIP) 2022-2025 ;
- > l'approbation du budget 2023.

Les organes de direction et de contrôle

## 2.2.4 Comités spécialisés du Conseil de surveillance

Le Conseil a décidé de créer trois Comités spécialisés pour l'assister dans ses réflexions. Ces Comités sont chargés d'émettre des propositions, recommandations et avis, selon les cas, dans leur domaine de compétence, au Conseil de surveillance. Leurs missions et attributions ne dessaisissent pas le Directoire ou le Conseil qui ont seuls un pouvoir de décision dans leurs domaines respectifs. Chacun des Comités a établi un Règlement intérieur reprenant les règles applicables à la conduite de ses travaux.

Les membres des Comités sont choisis par le Conseil parmi ses membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, notamment en considération de leurs compétences. La durée des fonctions des membres des Comités coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil. Chaque Comité désigne son Président, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Le secrétariat des réunions des Comités est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité, ou en accord avec celui-ci.

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

Chaque réunion de Comité fait l'objet d'un compte-rendu. Le Président du Comité concerné, ou, en son absence, un autre de ses membres désigné à cet effet, rend compte au prochain Conseil des travaux de son Comité.

Par ailleurs, des Comités « ad hoc » dédiés à des projets spécifiques peuvent être mis en place sur décision du Conseil de surveillance, après avis et recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. A titre d'exemple, dans le cadre de l'opération publique d'achat simplifiée (OPAS) intervenu en 2021, le Conseil avait mis en place un comité ad hoc composé de trois membres indépendants (Françoise Leroy (Présidente), Didier Michaud-Daniel et Sabine Roux de Bézieux). Pour plus d'informations sur l'OPAS, veuillez se référer à la Section 7.3.2 du présent Document.

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

Les organes de direction et de contrôle

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

### 2.2.4.1.1 Composition et fonctionnement

A la date de publication du présent Document, ce Comité est composé comme suit :

Membre	Rôle	Indépendance
Françoise Leroy	Présidente	✓
Julien Deconinck	Membre	
Sabine Roux de Bézieux	Membre	✓

Les membres de ce Comité sont choisis en considération de leurs compétences en matière financière et/ou comptable, telles qu'elles sont présentées en Section 2.2.3.6.

A la date de publication du présent Document, la proportion de membres indépendants au sein de ce Comité est de deux tiers et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément au Règlement intérieur du Comité et aux recommandations du Code Afep-Medef.

Ce Comité se réunit en tant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité porte sur l'examen des comptes annuels et semestriels.

### 2.2.4.1.2 Attributions

La mission du Comité est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Le Règlement intérieur du Comité prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

#### Concernant l'information financière :

- > le suivi du processus d'élaboration de l'information financière (notamment comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels) accompagné d'une présentation sur les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues ;
- > le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable.

#### Concernant la gestion des risques et la conformité :

- > l'examen périodique de la cartographie des risques ;
- > l'examen périodique du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ;
- > le suivi de l'exposition du Groupe aux principaux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- > l'examen et suivi des dispositifs mis en place au sein du Groupe en matière de conformité.

#### Concernant les Commissaires aux comptes :

- > le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- > le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, le Comité peut demander au Directoire de lui fournir toute information. Sous réserve d'en avoir informé le Président du Directoire ou le Directoire lui-même au préalable, le Comité peut également prendre contact avec les cadres dirigeants du Groupe et/ou solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, auquel cas il devra en rendre compte au Conseil de surveillance et au Directoire. Le Comité peut ainsi entendre les Commissaires aux comptes de la Société et des sociétés du Groupe, les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie ainsi que le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne. Ces auditions peuvent se tenir, si le Comité le souhaite, hors la présence des membres du Directoire.

Le Comité rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil de surveillance et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.4.1.3 Activités au cours de l'exercice 2022

	2022	2021
Nombre de réunions	5	6
Taux d'assiduité moyen	100%	100%

En 2022, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

#### Les informations financières :

- > l'examen des états financiers (sociaux et consolidés) annuels de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 ;
- > l'examen du rapport de gestion du Directoire ;
- > l'examen du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielle, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe ;
- > l'examen de l'information trimestrielle au 31 mars 2022 et au 30 septembre 2022 ;
- > l'examen des états financiers consolidés intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 2022 ;
- > la revue des communiqués de presse afférents aux informations financières ;
- > la mise en place d'un plan d'action/de suivi de la gestion des investissements et du BFR.

### 2.2.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

#### 2.2.4.2.1 Composition et fonctionnement

A la date de publication du présent Document, ce Comité est composé comme suit :

Membre	Rôle	Indépendance
Didier Michaud-Daniel	Président	✓
Eric La Bonnardière	Membre	
Françoise Leroy	Membre	✓

Les membres de ce Comité sont choisis en considération de leurs compétences en matière de gouvernement d'entreprise, de ressources humaines ou/et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

#### La gestion des risques et la compliance :

- > l'examen de l'exécution du plan d'audit interne 2021 et des résultats découlant des missions d'audit interne réalisées ;
- > la revue du plan d'audit interne 2022 ;
- > la revue des principaux risques et litiges ;
- > l'examen de la cartographie des risques Groupe ;
- > la revue du rédactionnel du Document d'enregistrement universel 2021 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques ;
- > la revue des résultats des campagnes d'auto-évaluation de contrôle interne menées en 2022 ;
- > la revue de l'avancement de programmes de conformité mis en place au sein de la Société (incluant Sapin II, concurrence, sanctions internationales) ;
- > la revue de l'avancement des mesures d'atténuation des risques significatifs tels que les risques de santé/sécurité, de cyber attaques et de dépendance de fournisseurs ;
- > la revue du programme d'assurances du Groupe.

#### La réglementation en vigueur et à venir :

- > la revue annuelle de la Charte d'audit portant sur les services autres que la certification des comptes.

A la date de publication du présent Document, ce Comité est composé majoritairement de membres indépendants conformément aux exigences du Code Afep-Medef.

Ce Comité se réunit en tant que de besoin et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil se prononçant sur la situation de ses membres au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil se prononçant sur les mandats des membres du Conseil et du Directoire, la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition de la rémunération allouée aux membres du Conseil en raison de leur mandat.

Les organes de direction et de contrôle

#### 2.2.4.2.2 Attributions

Ce Comité a pour principale mission d'assister le Conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe, et la détermination et appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations, avantages et/ou indemnités attribués aux dirigeants du Groupe.

Le Règlement intérieur du Comité prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

#### Concernant le fonctionnement et la composition des organes de direction et de contrôle du Groupe :

- > la mise en place d'une démarche de diversité au sein du Conseil et le suivi de sa mise en œuvre ;
- > les propositions de nomination des membres indépendants du Conseil et de ses Comités et l'analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil ;
- > les propositions de nomination des membres du Directoire, des dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe (conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, le Président du Directoire est associé à ces travaux du Comité) ;
- > l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil ;
- > l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil.

#### Concernant la rémunération des mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe :

- > l'examen et proposition au Conseil concernant la méthode de répartition de l'enveloppe des rémunérations ;
- > l'examen et proposition au Conseil concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et principaux cadres dirigeants du Groupe (la politique de rémunération des dirigeants est établie en tenant compte des postes dans des sociétés comparables) ;
- > l'examen de toutes rémunérations afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil à certains de ses membres.

#### Concernant la gouvernance :

- > l'établissement et le suivi du plan de succession des membres du Directoire ainsi que des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- > la revue du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise devant être arrêté par le Conseil.

#### 2.2.4.2.3 Activités au cours de l'exercice 2022

	2022	2021
Nombre de réunions	3	3
Taux d'assiduité moyen	91,67%	91,67%

En 2022, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

#### Le Directoire et les cadres dirigeants du Groupe :

- > l'examen de la performance des dirigeants, de leur rémunération ;
- > l'examen des conditions de performance à court et long- terme et de leur atteinte ;
- > l'examen des plans de succession des cadres dirigeants ainsi que des nominations et recrutements clés ;
- > l'examen de la diversité et de la féminisation des instances dirigeantes ;
- > l'examen de l'analyse des votes sur le « Say on Pay » ;
- > le renouvellement des mandats des membres du Directoire.

#### Le Conseil de surveillance :

- > l'examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil et des nouveaux membres ;
- > la revue des mandats et examen des profils des membres du Conseil dont le mandat arrive à échéance ;
- > l'examen de la composition du Conseil et démarche de diversité ;
- > la revue du Règlement intérieur du Conseil de surveillance.

#### L'Assemblée Générale du 29 avril 2022 :

- > la préparation et la revue des résolutions « Say on Pay » devant être soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022 ;
- > la revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les organes de direction et de contrôle

### 2.2.4.3 Comité RSE

#### 2.2.4.3.1 Composition et fonctionnement

A la date de publication du présent Document, ce Comité est composé comme suit :

Membre	Rôle	Indépendance
Sabine Roux de Bézieux	Présidente	✓
Nicolas Deconinck	Membre	
Tina Mayn	Membre	

Tina Mayn a été nommé en qualité de nouvelle membre du Comité RSE à compter du 15 février 2023, en remplacement de Véronique Laury, démissionnaire.

Les membres de ce Comité sont choisis en considération de leurs compétences en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

A la date de publication du présent Document, ce Comité est composé d'au moins 1/3 de membres indépendants (dont sa Présidente).

Ce Comité se réunit en tant que de besoin et au moins une fois par an.

#### 2.2.4.3.2 Attributions

Le Comité RSE a pour mission d'examiner les différents volets de la politique RSE du Groupe.

Dans ce cadre, le Règlement intérieur du Comité prévoit qu'il a notamment pour mission d'examiner :

- > les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale ;
- > la prise en compte des sujets relevant de la RSE dans la stratégie du Groupe, et des divisions ;
- > les engagements du Groupe en matière de RSE ;
- > les questions d'éthique que le Comité d'audit, des risques et de la conformité pourrait décider de lui renvoyer ;
- > les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière efficace, et cohérente ;
- > les grands axes de la communication aux actionnaires, et aux autres parties prenantes en matière de RSE ; à ce titre, il valide la section RSE du Document d'Enregistrement Universel.
- > les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière, ou organismes indépendants de certification ou labellisation.

#### 2.2.4.3.3 Activités au cours de l'exercice 2022

	2022	2021
Nombre de réunions	2	2
Taux d'assiduité moyen	100%	100%

En 2022, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

- > l'avancement des mesures de réduction de l'empreinte Carbone ;
- > les évolutions réglementaires attendues ;
- > le programme d'Économie Circulaire ;
- > la communication du Groupe portant sur les sujets de responsabilité environnementale ;
- > le programme de conformité lié à la loi « Devoir de Vigilance ».

Dans le strict cadre de l'exercice de ses missions, le Comité RSE peut prendre contact avec les membres du Directoire et les principaux cadres de direction de la Société après en avoir informé le Président du Directoire et à charge d'en rendre compte au Conseil de surveillance et au Directoire. Le Comité RSE peut également solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, aux frais de la Société et dans la limite d'un budget annuel qui pourra être décidé par le Conseil de surveillance, après en avoir informé le président du Directoire ou le Directoire lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil de surveillance et au Directoire.

Les organes de direction et de contrôle

## 2.2.5 Comité exécutif du Groupe

### Composition du Comité exécutif Groupe

A la date de publication du présent Document, le Comité exécutif du Groupe compte 10 membres (en incluant les membres du Directoire) dont 30% de femmes et quatre nationalités différentes. Il se compose comme suit :

Membres	Nationalité	Âge	Fonction
<b>Fabrice Barthélemy</b>	Française	54	Président du Directoire
<b>Raphaël Bauer</b>	Française	43	Membre du Directoire & Directeur Financier du Groupe
<b>Eline Cormont-Girardey</b>	Française	40	Directrice Juridique du Groupe
<b>Eric Dalière</b>	Américaine	55	Président Tarkett Amérique du Nord et Tarkett Sports
<b>Séverine Grosjean</b>	Française	51	Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe
<b>Hervé Legrand</b>	Française	55	Directeur des Systèmes d'Information du Groupe
<b>Arnaud Marquis</b>	Française	51	Directeur Développement Durable et Innovation du Groupe
<b>Slavoljub Martinovic</b>	Serbe	52	Président Europe de l'Est & Asie
<b>Francesco Penne</b>	Franco-italienne	51	Président Tarkett EMEA, LATAM et ANZ <sup>(1)</sup>
<b>Carine Vinardi</b>	Française	49	Directrice Groupe de la R&D et des Opérations

<sup>(1)</sup> Australie / Nouvelle Zélande

Eline Cormont-Girardey remplace Audrey Dauvet qui a quitté le Groupe le 13 janvier 2023.

### Réunions

Le Comité exécutif du Groupe se réunit mensuellement pour évoquer les performances opérationnelles et financières du Groupe et échanger sur les projets stratégiques et la conduite du Groupe.

### Politique de diversité et de non-discrimination au sein du Groupe

Une attention particulière est apportée au respect de la mixité des équipes au sein des instances dirigeantes du Groupe. Dans ce cadre, la Direction veille en particulier au respect de la parité de genre dans le processus de sélection interne et externe des cadres dirigeants.

Également, et compte tenu de l'implantation du Groupe à travers le monde, le recrutement de profils internationaux avec une expérience professionnelle à l'international est privilégié. Le Groupe suit les objectifs fixés par la réglementation du Code Afep-Medef sur la parité au sein des instances dirigeantes et a mis en place des objectifs et des plans d'actions revus chaque année par le Comité des nominations, de la rémunération et de la Gouvernance et le Conseil de surveillance.

Par ailleurs, soucieux de digitaliser la fonction des Ressources Humaines pour faciliter une gestion équilibrée de la mobilité interne, l'identification et le développement des talents et de la performance, le Groupe a déployé depuis fin 2020 à l'échelle mondiale un système d'information de Ressources Humaines permettant d'assurer une cohérence dans le développement personnel et l'avancement de carrière de tous ses employés.

## 2.3 Rémunération

Il est rappelé que la Société se réfère au Code Afep-Medef et qu'elle a le souci d'améliorer en permanence la qualité de l'information relative à la rémunération des mandataires sociaux.

La présente section, établie par la Conseil de Surveillance sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les éléments de rémunération et avantages sociaux de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à l'ensemble des mandataires sociaux.

### 2.3.1 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au titre des exercices 2021 et 2022

Les tableaux présentés ci-après, indiquent le détail des éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au cours ou au titre de l'exercice 2022.

Les éléments composant la rémunération de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire au titre de l'exercice 2022 ont été établis en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 dans le cadre de la 15<sup>ème</sup> résolution. A titre de rappel, cette politique se compose d'une rémunération fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé, d'avantages en nature et tout autre avantage post-mandat.

Par ailleurs, il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération dans le cadre de son mandat en qualité de membre du Directoire. Les éléments composant la rémunération de Raphaël Bauer au titre de l'exercice 2022 détaillés ci-dessous sont ceux prévus par son contrat de travail. Ces éléments ont également été établis conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 dans le cadre de la 16<sup>ème</sup> résolution. A titre de rappel, cette politique se compose d'une rémunération fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé, d'avantages en nature et des indemnités de non-concurrence.

Rémunération

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

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
<b>Fabrice Barthélemy, Président du Directoire</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (brutes avant impôts)	1 076 152	950 251
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des autres plans de rémunération long terme <sup>(1)</sup>	NA	2 536 400
<b>Total</b>	<b>1 076 152</b>	<b>3 486 651</b>
<b>Raphaël Bauer, membre du Directoire <sup>(2)</sup></b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (brutes avant impôts)	335 707	335 777
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des autres plans de rémunération long-terme <sup>(1)</sup>	NA	527 280
<b>Total</b>	<b>335 707</b>	<b>863 057</b>

<sup>(1)</sup> Dans le contexte de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclu entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Ces plans comprennent, outre un investissement des bénéficiaires en actions ordinaires de Tarkett Participation, une attribution exceptionnelle (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumises à condition de présence et à une acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans et (ii) d'actions de préférence de Tarkett Participation, soumise à la même condition de présence par tranche et conférant à leurs porteurs des droits pécuniaires en cas de "Sortie" (définie comme l'introduction en bourse de Tarkett Participation, la cession par Wendel de sa participation ou un événement à l'issue duquel la SID ne contrôlerait plus Tarkett Participation) ou de liquidation de la société sur la base d'une valeur des actions de préférence qui dépendra du multiple de l'investissement global constaté à cette occasion (dit "Multiple Projet"). En considération des plans d'actions gratuites au niveau de Tarkett Participation, aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée aux membres du Directoire en 2022.

<sup>(2)</sup> Il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire. Les éléments communiqués sont ceux prévus par son contrat de travail dans le cadre de ses fonctions de Directeur Financier du Groupe.

## Rémunération

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

(en euros)	2022		2021	
	Montant attribués (bruts avant impôts)	Montant versés (bruts avant impôts)	Montants attribués (bruts avant impôts)	Montants versés (bruts avant impôts)
<b>Fabrice Barthélemy, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	700 000	700 000	575 000	575 000
Rémunération variable annuelle	376 152	375 251	375 251	699 430
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Avantage de retraite	<sup>(2)</sup>		N/A	N/A
Avantages en nature (Voiture de fonction)	2 529	2 529	2 559	2 559
<b>Total</b>	<b>1 078 681</b>	<b>1 077 780</b>	<b>952 810</b>	<b>1 276 989</b>
<b>Raphaël Bauer, membre du Directoire <sup>(3)</sup></b>				
Rémunération fixe	260 000	260 000	245 000	245 000
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	75 707	90 777	90 777	122 651
Rémunération exceptionnelle	-	-	60 000	60 000
Avantage de retraite	<sup>(4)</sup>		N/A	N/A
Avantages en nature (Voiture de fonction)	3 334	3 334	3 716	3 716
<b>Total</b>	<b>339 041</b>	<b>354 111</b>	<b>399 493</b>	<b>431 367</b>

<sup>(1)</sup> La rémunération fixe de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire s'élève à 700 000 euros bruts par an depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 de la 15<sup>ème</sup> résolution. La rémunération fixe de Raphaël Bauer, membre du Directoire s'élève à 260 000 euros bruts par an depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 de sa 16<sup>ème</sup> résolution.

<sup>(2)</sup> Aucune rente n'a été versée/ attribuée à Fabrice Barthélemy en 2022 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une provision de 291 290 euros a été constituée au titre de 2022 dans le cadre du régime de retraite complémentaire de l'article L137-11-2 du code de la Sécurité Sociale.

<sup>(3)</sup> Il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération dans le cadre de son mandat. Les éléments communiqués sont ceux prévus par son contrat de travail pour son poste de Directeur Financier du Groupe.

<sup>(4)</sup> Aucune rente n'a été versée/ attribuée à Raphaël Bauer en 2022 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une cotisation employeur de 13 164 euros a été payée au titre de 2022 dans le cadre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies (PERO)

<sup>(5)</sup> La rémunération variable annuelle de Raphaël Bauer comprend le montant brut d'intéressement, soit 6 384 euros versés en 2021 au titre de 2020 et 10 832 euros attribués en 2021 et versés en 2022.

**Critères de la rémunération variable attribuée aux membres du Directoire**

Pour rappel au titre de l'exercice 2022 :

La rémunération variable est liée :

> **Pour 70%** à l'atteinte d'objectifs quantifiables économiques fixés dans le cadre du budget approuvé par le Conseil de surveillance :

- EBITDA ajusté budget : montant cible 2022 de 250.4 millions d'euros - poids 40%.
- Cash flow opérationnel : montant cible 2022 de 75.8 millions d'euros - poids 30%.

Les objectifs d'EBITDA et de Cash flow opérationnel sont affectés d'un coefficient de 0% à 200%.

> **Pour 30%** à l'atteinte d'objectifs individuels, affectés d'un coefficient de 0% à 100%.

Les objectifs individuels de Fabrice Barthélemy portaient notamment sur :

- La stratégie et le projet d'entreprise avec la reformulation de la stratégie du Groupe à l'horizon 2027-2030 ;
- La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de l'Entreprise à travers des objectifs portant sur la sécurité, la diversité, l'engagement des équipes, l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la conformité ;
- La gestion des talents.

Les objectifs individuels de Raphaël Bauer portaient notamment sur :

- La contribution aux options stratégiques ;
- L'amélioration des prévisions et de l'anticipation des données financières ;
- La réduction des coûts des achats ;
- Les outils et la digitalisation ;
- Le développement de la fonction finance ;
- L'environnement (RSE).

Rémunération

Le tableau ci-après résume l'atteinte des critères de rémunération variable applicables à Fabrice Barthélemy et Raphaël Bauer :

Critères 2022 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2022
<b>Critères quantifiables</b>					
<b>EBITDA ajusté consolidé</b>	Budget	0%	40%	80%	78%
<b>Cash-flow opérationnel</b>	Budget	0%	30%	60%	0%
<b>Sous-total critères quantifiables</b>		0%	70%	140%	45%
<b>Critères qualitatifs</b>	(voir détails en 2.3.5)	0%	30%	30%	Cf. tableau ci-contre
<b>Total</b>		<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>170%</b>	

Le tableau ci-après détaille l'atteinte des critères de performance individuelle et le taux d'atteinte global de la rémunération variable :

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2022 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2022 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70%)	Critères qualitatifs (30%)	
<b>Fabrice Barthélemy</b>	100%	45%	75%	54%
<b>Raphaël Bauer</b>	50%	45%	90%	29%

**Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2022 aux membres du Directoire**

**Tableau 7 - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AMF)**

Nom du mandataire social	Nombre d'actions de performance initialement attribuées	Pourcentage d'atteinte du critère de performance	Nombre d'actions de performance définitivement acquises durant l'exercice 2022
<b>LTIP 2019-2022</b>			
<b>Fabrice Barthélemy</b>	32 000	50%	16 000
<b>Raphaël Bauer</b>	10 000	50%	5 000
<b>Total</b>	<b>42 000</b>	<b>50%</b>	<b>21 000</b>

A titre de rappel, la livraison d'actions gratuites dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* 2019-2022 était subordonnée à l'atteinte d'une condition de présence à l'issue de la période d'acquisition et aux conditions de performance ci-dessous :

Plan LTIP	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
2019 - 2022	Création de valeur théorique pour l'actionnaire	80%	Atteinte du plan stratégique
	TSR par rapport au SBF120	20%	100% du TSR SBF120

La valeur théorique pour l'actionnaire est calculée de la manière suivante :

**EBITDA ajusté** (agrégat financier audité et publié avant application d'IFRS16) X **multiple de valorisation** (basé sur des multiples de marché) - **Endettement net** (agrégat financier audité et publié) - **Autres dettes** (dette de pension et option d'achat des participations minoritaires).

La valeur théorique pour l'actionnaire cible est définie dans le plan stratégique à trois ans, en appliquant la formule ci-dessus et compte tenu des objectifs d'EBITDA ajusté et d'Endettement net fixés par le plan stratégique.

Le plan stratégique et ses objectifs sont revus et approuvés par le Conseil.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2021 dans le cas du plan LTI 2019-2022, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire l'année de référence du plan (2018 dans le cas du plan LTI 2019-2022, calculée sur la base des agrégats audités et publiés).

Pour le cas où des dividendes ont été versés aux actionnaires durant les années couvertes par le plan, ils sont réintégrés à la création de valeur de la période.

Le TSR relatif mesure, en pourcentage, l'évolution du prix moyen de l'action Tarkett lors des 20 dernières cotations de 2021 comparé aux 20 dernières cotations de 2018, dividendes réinvestis, par rapport à l'évolution de l'index SBF120 entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2018, dividendes réinvestis. Ce dernier indicateur est fourni par Thomson- Reuters.

Le taux d'atteinte résultant de l'application de cette formule est de 0%. Dans ce cas, c'est le taux plancher de 50% prévu par le règlement du plan qui s'applique.

Ces taux d'atteinte ont été constatés par le Conseil du 27 avril 2022 après revue préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Pour information, 25% des actions ordinaires et des actions de préférence de Tarkett Participation, sont également devenues disponibles le 21 octobre 2022.

## Rémunération

**Actions de performance de Tarkett Participation <sup>(1)</sup> devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif**

Nom du mandataire social	Nombre d'actions ordinaires définitivement acquises durant l'exercice 2022	Nombre d'actions de préférence définitivement acquises durant l'exercice 2022
Fabrice Barthélemy	164 836	285 000
Raphaël Bauer	35 964	57 000
<b>Total</b>	<b>200 800</b>	<b>342 000</b>

<sup>(1)</sup> Société contrôlant Tarkett et comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Dans le contexte de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclus entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Ces plans comprennent, outre un investissement des bénéficiaires en actions ordinaires de Tarkett Participation, une attribution exceptionnelle, telle que détaillée dans le tableau ci-dessus, (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumises à condition de présence et à une acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans et (ii) d'actions de préférence de Tarkett Participation, soumise à la même condition de présence par tranche et conférant à leurs porteurs des droits pécuniaires en cas de "Sortie" (définie comme l'introduction en bourse de Tarkett Participation, la cession par Wendel de sa participation ou un événement à l'issue duquel la SID ne contrôlerait plus Tarkett Participation) ou de liquidation de la société sur la base d'une valeur des actions de préférence qui dépendra du multiple de l'investissement global constaté à cette occasion (dit "Multiple Projet").

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

Aucune action de performance n'a été attribuée durant l'exercice aux deux membres du Directoire.

**Avantages 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
<b>Fabrice Barthélemy</b> Président du Directoire Début de mandat : 23/05/2008 <sup>(1)</sup> Fin de mandat : 24/10/2025	Non	Oui	Oui	Oui
<b>Raphaël Bauer</b> Membre du Directoire et Directeur Financier Début du mandat : 01/05/2019 Fin de mandat : 24/10/2025	Oui	Oui	Non	Oui

<sup>(1)</sup> Date de début de mandat en tant que Membre du Directoire.

Rémunération

### 2.3.2 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Conseil de surveillance et son Président

L'enveloppe globale des rémunérations devant être versées aux membres du Conseil a été fixée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 à un montant fixe global de 550 000 euros avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Le montant total effectivement versé à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 s'est élevé à 415 490 euros, soit 75,54% de l'enveloppe globale des rémunérations approuvée par l'Assemblée Générale.

Ces montants ont été calculés et versés conformément au Règlement intérieur du Conseil et selon les critères suivants arrêtés pour l'exercice social clos le 31 décembre 2022 :

#### Montant des rémunérations par fonction

Fonction	Base annuelle (en euros)
Président du Conseil de surveillance	35 000 <sup>(1)</sup>
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil de surveillance	35 000
Président d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité RSE)	15 000 <sup>(2)</sup>
Membre d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité RSE)	7 000
Président du Comité RSE	5 000 <sup>(2)</sup>
Membre du Comité RSE	2 000
Participation à un Comité ad-hoc non permanent	25 000
<b>Pénalités appliquées en cas d'absence</b>	
Absence à une réunion du Conseil de surveillance	3 000
Absence à une réunion d'un Comité spécialisé	1 000

<sup>(1)</sup>Rémunération complémentaire à celle perçue en sa qualité de membre du Conseil de surveillance.

<sup>(2)</sup>Rémunération complémentaire à celle perçue en sa qualité de membre du Comité spécialisé.

Il est rappelé que les Censeurs et les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. Par conséquent, cette information n'est pas divulguée pour des raisons de confidentialité. En revanche, le Conseil de surveillance peut autoriser le remboursement des dépenses qu'ils ont engagé dans le cadre de leurs fonctions.

Par ailleurs, conformément à la précision apportée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 3 décembre 2018, la condition de présence effective ne s'applique pas aux réunions dites « exceptionnelles », c'est-à-dire aux réunions convoquées, indépendamment

de la volonté de la Société, dans des délais restreints compte tenu de décisions urgentes à soumettre à l'approbation préalable du Conseil de surveillance et portées à la connaissance de la Société tardivement. Ainsi, si certains membres du Conseil de surveillance ne peuvent pas participer à ces réunions, compte tenu de la convocation tardive, les pénalités d'absence ne seront pas appliquées.

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés et attribués aux membres du Conseil de surveillance au cours des exercices sociaux clos le 31 décembre 2021 et 2022 en raison de leur mandat social et en application de la politique de rémunération.

## Rémunération

Tableau 3 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil de surveillance (nomenclature AMF) (en euros)

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2022	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2021
<b>Eric La Bonnardière - Président du Conseil de surveillance</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	70 000 <sup>(1)</sup>	70 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Didier Deconinck - Vice-Président du Conseil de surveillance</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	45 000	45 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Julien Deconinck</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	42 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Nicolas Deconinck</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	37 000	37 000
Autres rémunérations	-	-
<b>Véronique Laury</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	34 000	22 493 <sup>(3)</sup>
Autres rémunérations	-	-
<b>Françoise Leroy</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	64 000	89 000 <sup>(6)</sup>
Autres rémunérations	-	-
<b>Didier Michaud-Daniel</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	57 000	77 068 <sup>(4)(6)</sup>
Autres rémunérations	-	-
<b>Sabine Roux de Bézieux</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	49 000	71 000 <sup>(5)(6)</sup>
Autres rémunérations	-	-
<b>Agnès Touraine</b>		
Rémunération allouée au titre du mandat	17 490 <sup>(2)</sup>	41 000
Autres rémunérations	-	-

<sup>(1)</sup> Eric La Bonnardière a refusé de percevoir la rémunération prorata temporis au titre de son nouveau mandat en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, effectif depuis le 26 juillet 2022.

<sup>(2)</sup> Agnès Touraine a démissionné de ses fonctions en qualité de membre du Conseil de surveillance et du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance avec effet au 1er juin 2022. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2022 et décrite dans la Section 2.3.5.1 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

<sup>(3)</sup> Véronique Laury a été nommée membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE avec effet au 30 avril 2021. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 et décrite dans la Section 2.3.9.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

<sup>(4)</sup> Didier Michaud-Daniel a été nommé Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance dans lequel il était déjà membre, avec effet le 30 avril 2021. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 et décrite dans la Section 2.3.9.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

<sup>(5)</sup> Lors du renouvellement de son mandat le 30 avril 2021, Sabine Roux de Bézieux a quitté le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance pour rejoindre le Comité d'audit, des risques et de la conformité en qualité de membre et le Comité RSE en qualité de membre et de Présidente. Ces changements ont été effectifs le jour du renouvellement de son mandat, soit le 30 avril 2021. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 et décrite dans la Section 2.3.9.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

<sup>(6)</sup> Ces membres ont perçu une rémunération complémentaire s'élevant à 25 000 euros du fait de leur participation au Comité ad hoc créé dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS).

### 2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2022, aucun membre du Directoire ou du Conseil ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

### 2.3.4 Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)

Dans le cadre d'une politique de fidélisation et de motivation de ses équipes dirigeantes, la Société a mis en place, de manière annuelle, des plans d'intéressement à long terme dits *Long Term Incentive Plan* ("LTIP") depuis 2011.

Jusqu'en 2021, les LTIP étaient construits sur le principe d'attribution d'actions de la Société portant sur des actions existantes au jour de l'attribution définitive (ou de leur équivalent en numéraire). Le plan attribué en 2021 était directement défini en numéraire et le plan attribué en 2022 est constitué d'actions fantômes.

Tous les plans sont attribués sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan, soit 3 ans. Les conditions de performance sont applicables à la totalité des actions de performance attribuées et à l'ensemble des bénéficiaires.

Les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation d'un nombre d'actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) dans le cadre du LTIP concerné à hauteur de 50% pour le Président du Directoire et à

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

LTIP 2020-2023	LTIP 2021-2024 <sup>(1)</sup>	LTIP 2022-2025 <sup>(1)</sup>
0,8%	1%	0,3%

<sup>(1)</sup> Les membres du directoire ne sont pas bénéficiaires de ces plans

Dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation en 2021, il a été proposé à tous les salariés et mandataires sociaux détenteurs de LTIP en cours d'acquisition et d'actions Tarkett indisponibles, de conclure un accord de liquidité (tel que décrit à la section 1.3.4 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021).

hauteur de 33% pour le membre du Directoire. De plus, il est précisé que les règlements des plans prévoient expressément, conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, l'interdiction pour les membres du Directoire de recourir à des opérations de couverture de risque sur leur attribution d'actions de performance.

Les règlements et critères de performance de ces LTIP n'ont pas été modifiés depuis leur adoption par le Directoire ni lors de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée en juillet 2021.

Depuis le LTIP 2020-2023, deux critères de RSE pour un poids de 10% chacun (la réduction des gaz à effet de serre et la part de produits recyclés) ont été rajoutés.

Concernant le LTIP 2022-2025, les critères de performance sont pour 80% l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme et à hauteur de 10% chacun, le maintien des deux objectifs RSE définis ci-dessus. Les membres du Directoire ne sont pas bénéficiaires de ce plan.

Cet accord, conclu avec Tarkett Participation leur permettra de céder à cette dernière les actions concernées, une fois celles-ci distribuées dans le cadre du plan (en ce compris celles des LTIP 2019-2022 et 2020-2023 lors de leur acquisition si la Société n'était plus cotée en bourse à ce moment-là ou si le volume moyen d'échange du titre Tarkett les 20 derniers jours précédant la date de disponibilité était égal ou inférieur à 0.05% du capital de Tarkett à cette date).

## Rémunération

Au cours de l'exercice 2022, le LTIP 2019-2022 a été débouclé en actions de la Société à la date d'attribution définitive prévue par le plan. Pour rappel, les conditions de performance applicables à ce plan étaient les suivantes :

Plan	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
2019 - 2022	Création de valeur théorique pour l'actionnaire	80%	Atteinte du plan stratégique
	TSR par rapport au SBF120	20%	100% du TSR SBF120

Ainsi, le 1<sup>er</sup> juillet 2022, un total de 145 925 actions ont été livrées au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires respectant la condition de présence.

A ce jour, trois LTIP sont en cours, dont la performance est assise sur l'atteinte de plusieurs critères moyen terme selon le détail ci-dessous pour les plans en cours au 31 décembre 2022.

Plan	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
2020 – 2023 (en actions)	Marge d'EBITDA ajustée	60%	12%
	TSR par rapport au panel de Sociétés de revêtement de sol et de matériaux de construction	20%	100% du TSR du panel
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	- 10% tonnes CO <sup>2</sup> e. par rapport à 2019 (scope 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	150 000 tonnes annuelles en 2022
2021- 2024 (en numéraire)	Création de valeur théorique	80%	515 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	- 22% tonnes CO <sup>2</sup> e. par rapport à 2019 (scope 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	160 000 tonnes annuelles en 2023
2022-2025 (en actions fantômes)	Création de valeur théorique	80%	163 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	170 000 tonnes équivalent CO <sub>2</sub> en 2024
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	170 000 tonnes annuelles en 2024

Par ailleurs, il est précisé que des plans d'attribution gratuite d'actions ont été mis en place au cours de l'exercice 2021 par la société Tarkett Participation (société contrôlant Tarkett et comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce). Dans le contexte de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclu entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021).

Ces plans comprennent, outre un investissement des bénéficiaires en actions ordinaires de Tarkett Participation, une attribution exceptionnelle (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumises à condition de présence et à une acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans et (ii) d'actions de préférence de Tarkett Participation, soumises à la même condition de présence par tranche et conférant à leurs porteurs des droits pécuniaires en cas de "Sortie" (définie comme l'introduction en bourse de Tarkett Participation, la cession par Wendel de sa participation ou un événement à l'issue duquel la SID ne contrôlerait plus Tarkett Participation) ou de liquidation de la société sur la base d'une valeur des actions de préférence qui dépendra du multiple de l'investissement global constaté à cette occasion (dit "Multiple Projet").

## Rémunération

Enfin, le tableau ci-après reprend l'historique des LTIP en cours à la date de publication du présent Document.

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

	LTIP 2016-2019	LTIP 2017-2020	LTIP 2018-2021	LTIP 2019-2022	LTIP 2020-2023	LTIP 2021-2024 (dont la valorisation n'est pas indexée sur un instrument de capital)	LTIP 2021-2025 Tarkett Participation	LTIP 2022-2025 (sous forme d'actions fantômes)
<b>Date d'assemblée</b>	26 avril 2016	27 avril 2017	26 avril 2018	26 avril 2019	30 avril 2020	30 avril 2021	N/A pour Tarkett	29 avril 2022
<b>Date de la décision du Directoire</b>	27 juillet 2016	25 juillet 2017	25 juillet 2018	24 juin 2019	30 juillet 2020	29 octobre 2021		4 novembre 2022
<b>Nombre total de bénéficiaires à l'attribution</b>	165	189	196	205	237	183	63	193
<b>Nombre d'actions potentiellement attribuées<sup>(1)</sup></b>	325 000	325 000	400 000	400 000	500 000	N/A	3 687 513 actions ordinaires de Tarkett Participation 5 909 000 actions de préférence de Tarkett Participation	185 000
<b>Montant cible potentiellement attribué (euros)</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 300 000	N/A	N/A
<b>Nombre d'actions attribuées à<sup>(2)</sup> :</b>								
<b>Michel Giannuzzi</b>	19 890							
<b>Glen Morrison</b>		0	0					
<b>Fabrice Barthélemy</b>	13 600	20 000	22 000	32 000	55 000	N/A	659 345 actions ordinaires Tarkett Participation 1 140 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A
<b>Sharon MacBeath</b>	13 600	0	0					
<b>Raphaël Bauer</b>				10 000	12 000	N/A	143 857 actions ordinaires Tarkett Participation 228 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A
<b>Date d'acquisition des actions</b>	1 <sup>er</sup> juillet 2019	1 <sup>er</sup> juillet 2020		1 <sup>er</sup> juillet 2022	1 <sup>er</sup> août 2023	1 <sup>er</sup> juillet 2024	25% au 21 octobre 2022 25% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	1 <sup>er</sup> août 2025
<b>Date de fin de période de conservation</b>	1 <sup>er</sup> juillet 2019	1 <sup>er</sup> juillet 2020		1 <sup>er</sup> juillet 2022	1 <sup>er</sup> août 2023	1 <sup>er</sup> juillet 2024	50% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	1 <sup>er</sup> août 2025

## Rémunération

	LTIP 2016-2019	LTIP 2017-2020	LTIP 2018-2021	LTIP 2019-2022	LTIP 2020-2023	LTIP 2021-2024 (dont la valorisation n'est pas indexée sur un instrument de capital)	LTIP 2021-2025 Tarkett Participation	LTIP 2022-2025 (sous forme d'actions fantômes)
<b>Conditions de performance</b>					(3)	(3)	Conditions de présence et réalisation d'un multiple projet pour les actions de préférence	0
<b>Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel</b>	N/A	N/A	N/A	0	0	0	568 527 actions ordinaires Tarkett Participation 859 750 actions de préférence Tarkett Participation	0
<b>Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	57 032	0	257 742 actions ordinaires Tarkett Participation 266 000 actions de préférence Tarkett Participation	900
<b>Montant cumulé annulé ou caduque</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	356 000 euros	N/A	N/A
<b>Actions de performance restantes au 31 décembre 2022</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	394 501	N/A	2 861 244 actions ordinaires Tarkett Participation 4 783 250 actions de préférence Tarkett Participation	159 075
<b>Montant cible restant au 31 décembre 2022</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2 371 000 euros	N/A	N/A

<sup>(1)</sup> Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond à l'enveloppe globale approuvée par le Conseil sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et à une atteinte de performance de 100 %, celle-ci pouvant varier de 50% pour le plan 2019- 2021 et 40% à partir du plan 2020- 2023, et jusqu' à 150% selon le calcul de la performance

<sup>(2)</sup> Attributions indiquées uniquement pour les membres du Directoire. Les actions de M. Glen Morrison, relatives aux plans 2017- 2020 (32 000 actions) et 2018- 2021 (32 000 actions) ont été annulées en totalité suite à la fin de son mandat de Président du Directoire en date du 18 septembre 2018.

Les actions de Mme Sharon MacBeath, relatives aux plans 2017- 2020 (13 600 actions) et 2018- 2021 (13 600 actions) ont été annulées en totalité suite à son départ du Groupe en 2019.

<sup>(3)</sup> Les conditions de performances des plans en cours sont indiquées ci-dessus dans la section 2.3.4.

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

LTIP 2014-2017	LTIP 2015-2018	LTIP 2016-2019	LTIP 2017 -2020	LTIP 2018-2021	LTIP 2019-2022
53%	79%	37%	35%	31%	38%

### 2.3.5 Principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux

#### Principes fondamentaux

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

Il est veillé à ce que la rémunération des dirigeants soit compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et ait pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de l'entreprise sur le moyen et le long-terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Les principes suivants sont pris en compte et appliqués avec rigueur :

- > **Exhaustivité** : l'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération.
- > **Équilibre entre les éléments de la rémunération** : chaque élément de la rémunération est motivé et correspond à l'intérêt social de l'entreprise.
- > **Comparabilité** : la rémunération est appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence, parmi d'autres éléments.
- > **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- > **Intelligibilité des règles** : les règles sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes.
- > **Mesure** : la détermination des éléments de rémunération réalise un juste équilibre, et prend en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques de marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

La Société veille également au **principe d'équité et de non-discrimination** et notamment par une égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

Ainsi, la Société a construit sa politique de rémunération afin d'attirer et retenir les talents. Cette politique exhaustive repose sur les principes suivants :

1. Des salaires de base en ligne avec les pratiques de marché, afin de garantir la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement est régulièrement mesuré au travers d'études de rémunération réalisées par des cabinets spécialisés avec, pour la France, un échantillon de sociétés comparables.

2. Des rémunérations variables sur objectifs annuels en ligne avec les pratiques de marché et qui reflètent le niveau d'ambition et d'exigence de la Société :

- > sur des critères quantifiables basés sur la performance de l'année au regard des engagements budgétaires. Ces critères (EBITDA ajusté et Cash-Flow Opérationnel) ont été constants depuis plus de 10 ans ;
- > sur des critères qualitatifs définis précisément chaque année, au regard des principaux enjeux du Groupe et notamment des enjeux de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

3. Des outils de motivation et de fidélisation moyen terme à travers le *Long Term Incentive Plan* (LTIP), mis en place depuis juillet 2011 et attribué chaque année. L'acquisition définitive des actions ou le paiement du LTIP de Tarkett sont soumis à une double condition :

- > de présence de 3 ans qui encourage la rétention, et
- > de performance économique et environnementale de la Société qui reflète la création de valeur.

4. Le respect de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, notamment en matière de rémunération.

#### Modalités de détermination et d'évolution des principes

Les principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux sont arrêtés par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Ils s'appliqueront au cours de l'exercice à toute personne occupant une fonction de mandataire social au sein de la Société.

Ils sont revus sur une base annuelle en tenant compte du plan stratégique du Groupe, de l'évolution de la réglementation et des bonnes pratiques de gouvernance.

Conformément à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, pourra en cas de circonstances exceptionnelles déroger à l'application de la politique de rémunération en cours de l'exercice et ce jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération modifiée par la prochaine Assemblée Générale Annuelle, si cette dérogation est temporaire, motivée, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Ces circonstances exceptionnelles pourraient résulter notamment d'une évolution significative du périmètre de responsabilité des mandataires sociaux, d'un événement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents de la Société, d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion, acquisition ou cession, ou bien d'une création ou suppression d'une activité significative ou d'un changement de méthode comptable. Il est précisé également que cet ajustement exceptionnel devra faire l'objet d'une communication transparente et détaillée permettant aux actionnaires de statuer lors de l'Assemblée Générale à venir.

Rémunération

### 2.3.5.1 Critères composant la rémunération du Président du Directoire

Les composantes de la rémunération du Président du Directoire sont les suivantes :

- > une rémunération fixe annuelle ;
- > une rémunération variable annuelle ;
- > une rémunération long terme (sous la forme d'actions de performance) ;
- > des indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- > des indemnités de non-concurrence ;
- > un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du code de la sécurité sociale ;
- > des cotisations à une assurance chômage spécifique pour les mandataires sociaux ;
- > d'autres éléments et avantages de toute nature.

#### Rémunération fixe annuelle :

La rémunération fixe du Président du Directoire rétribue les responsabilités attachées à un mandat social exécutif.

Elle est en ligne avec les pratiques de marché, afin de garantir la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement est mesuré au travers d'enquêtes de rémunération.

Suite à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022 de la 15<sup>ème</sup> résolution, la rémunération fixe annuelle de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire s'élève depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 à 700 000 euros brut.

#### Rémunération variable annuelle :

La rémunération variable annuelle est destinée à rémunérer la performance au titre de l'exercice social clos. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant quantifiables que qualitatifs) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Le paiement interviendra au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant le versement de cette rémunération au titre de l'année précédente.

Cette rémunération variable est composée de deux objectifs dont les critères sont définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comme suit :

- > Objectifs quantitatifs représentant 70% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantifiables) affectée d'un coefficient de 0% à 200%, de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 140% (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire ;
- > Objectifs qualitatifs représentant 30% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs qualitatifs) affectée d'un coefficient de 0% à 100% de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 30% de la rémunération fixe annuelle.

Depuis quatorze ans, l'EBITDA ajusté et le niveau de flux de trésorerie opérationnels sont les indicateurs clés de mesure de la partie quantifiable de la rémunération variable annuelle. Ces indicateurs clés peuvent être complétés, au titre d'un exercice donné, par d'autres indicateurs pertinents. La pondération des critères est décidée par le Conseil. Le niveau d'objectif fixé pour chacun des critères quantifiables est une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique.

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie.

Les objectifs qualitatifs 2023 du Président du directoire portent notamment sur :

- La définition et la mise en oeuvre du plan stratégique 2027
- La gestion des talents et des plans de succession
- Le déploiement de la politique RSE
- La gestion des risques

A noter que cette structure de rémunération variable s'applique aux autres dirigeants et cadres du Groupe.

La Société réfléchit, au moment de la publication de ce document, à la mise en place dès 2023 d'un multiplicateur sur le variable annuel. Ce multiplicateur s'appliquerait au Président du Directoire. Il serait basé sur trois objectifs de RSE et pourrait entraîner une augmentation ou une diminution du montant du bonus 2023 en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE.

Afin de tenir compte de la priorité à court terme donnée à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus additionnel exceptionnel a été proposé pour le premier semestre 2023.

Ce bonus est conditionné à l'atteinte d'un objectif de levier d'endettement (dette nette/EBITDA Ajusté) à fin juin 2023 et sera mesuré par rapport à un objectif de génération de cash-flow opérationnel fixé dans le cadre du budget pour le premier semestre.

Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et d'une condition de présence, ce bonus exceptionnel pourra représenter jusqu'à 35% du bonus cible annuel.

## Rémunération

**Rémunération long terme :**

La rémunération long terme repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance (ou de son équivalent en numéraire) dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* (LTIP). Le recours à une attribution gratuite d'actions de performance ou de son équivalent en numéraire peut être effectué en fonction des évolutions réglementaires ou circonstances juridiques ou sur le marché du titre Tarkett rendant contraignant ou impossible, le recours à ce régime.

L'objectif du LTIP depuis juillet 2011 est de fidéliser et rétribuer les bénéficiaires en cas d'atteinte ou de dépassement des objectifs moyen terme financiers (internes et externes) et de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) mesurés sur une période de 3 ans.

Sauf circonstances exceptionnelles, la livraison des actions est conditionnée à sa présence dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition des actions de 3 ans.

L'opportunité et le quantum des attributions d'actions de performance de la Société sont évalués en tenant compte des plans d'attribution gratuite d'actions émis par la société Tarkett Participation, le cas échéant. A titre d'exemple, le Président du Directoire n'a pas bénéficié du LTIP émis par la Société Tarkett pendant les exercices 2021 et 2022. Il a toutefois bénéficié des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 (cf tableau 9).

Le Président du Directoire est soumis à une obligation de conservation de 50% (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans mise en place par la Société, et ce pendant toute la durée de ses fonctions.

Par ailleurs, le Président du Directoire s'engage à ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont attribuées pendant toute la durée de son mandat.

**Régime de retraite supplémentaire :**

Le Président du Directoire bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du Code de la sécurité sociale depuis 2022.

Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère annuelle correspondant à 1% de sa rémunération fixe et variable annuelle brute payée l'année considérée, en fonction du taux de réalisation des conditions de performance définies par le Conseil de surveillance. La condition de performance 2022 validée par le Conseil de Surveillance le 27 avril 2022 sur proposition du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance est un chiffre d'affaires minimum annuel pour Tarkett de 2.5 milliards d'euros.

Les droits à rente acquis annuellement sont plafonnés à 3% de la rémunération fixe et variable annuelle brute payée l'année considérée au Président du Directoire.

La rente ainsi calculée s'ajoute à toutes pensions ou rentes de retraite (pension de vieillesse de sécurité sociale, complémentaire AGIRC-ARRCO, etc.), et ce quels que soient leurs montants, dans le respect des plafonds énoncés ci-dessous.

**Régime collectif de prévoyance et de frais de santé :**

Le Président du Directoire bénéficie du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) et de la mutuelle santé mise en place par la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à l'ensemble des salariés des entités françaises du Groupe.

**Assurance responsabilité civile :**

Le Président du Directoire bénéficie de l'assurance responsabilité dirigeant existante au sein de la Société.

**Assurance chômage :**

Le Président du Directoire bénéficie de l'assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F70), offrant à Fabrice Barthélemy une couverture en cas de rupture de son mandat social.

**Véhicule de fonction :**

Le Président du Directoire dispose d'un véhicule de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

**Conditions de fin de mandat****Engagement de non-concurrence :**

En cas de cessation de ses fonctions, le Président du Directoire est tenu à une obligation de non-concurrence d'une durée de 2 ans. Cette interdiction de concurrence est assortie d'une indemnité égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par le Président du Directoire au titre de son mandat au cours des 12 mois précédant son départ, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Il est précisé que le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, aucune indemnité de non-concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance, a fait valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans.

L'indemnité de non-concurrence s'imputera sur l'indemnité de départ, de telle sorte que le montant total dû au titre de la clause de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne dépasse pas 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par le Président du Directoire au titre de son mandat au cours des 12 derniers mois.

**Indemnité de départ :**

En cas de départ contraint du Groupe, le Président du Directoire pourrait percevoir une indemnité de départ égale à 2 ans de la rémunération brute fixe et variable perçue au titre de son mandat au cours des 12 mois précédant son départ contraint.

## Rémunération

L'indemnité est due, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, sur initiative du Conseil, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non-renouvellement).

Le versement de cette indemnité est conditionné à l'atteinte d'objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par le Président du Directoire sur les 3 années civiles précédant son départ.

- > Si le taux de performance est inférieur à 50%, l'indemnité sera due à 50%. Ce minimum de 50%, sauf cas de faute grave ou lourde, a été proposé par le Conseil de Surveillance de Tarkett dans le contexte d'incertitudes lourdes pesant sur l'économie globale et ayant des répercussions directes sur la réalisation des objectifs annuels, et s'appliquerait pour tout départ contraint à compter du 1er janvier 2022. Cette modification a été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 dans le cadre de la 15<sup>ème</sup> résolution.
- > Si le taux de performance est compris entre 50% et 100%, l'indemnité est calculée proportionnellement au montant du taux de performance (exemple : si le taux de performance est égal à 90%, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90% de son montant tel que défini au premier paragraphe).
- > Si le taux de performance est au moins égal à 100%, l'indemnité est due dans son intégralité.

### 2.3.5.2 Critères composant la rémunération du membre du Directoire

Les autres membres du Directoire ne perçoivent pas de rémunération dans le cadre de leurs mandats.

**Les éléments communiqués** ci-après sont ceux prévus par le contrat de travail de Raphaël Bauer dans le cadre de ses fonctions de **Directeur Financier du Groupe**.

Le contrat de travail liant Raphaël Bauer à la Société présente les caractéristiques suivantes :

- > durée du contrat : contrat à durée indéterminée ;
- > période de préavis : 3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la Société relevant de la catégorie des « Cadres » ;
- > conditions de révocation ou de résiliation : les conditions de résiliation sont celles autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la Société.

#### Rémunération fixe annuelle :

Raphaël Bauer perçoit une rémunération fixe annuelle s'élevant à 272 000 euros brut depuis le 1er janvier 2023.

Aucune indemnité de départ ne pourra être versée en cas de faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou une faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la Société) ou dans le cas où le Président du Directoire aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.

En cas du cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, le montant total perçu par le Président du Directoire à ce titre sera plafonné à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au titre de son mandat au cours des 12 mois précédant son départ contraint.

#### Clause de non-débauchage :

Le Président du Directoire devra s'engager à ne solliciter aucun salarié ou mandataire social de Tarkett, directement ou indirectement, pendant les 24 mois qui suivront son départ de la Société.

#### Autres rémunérations :

Le Président du Directoire ne perçoit pas de rémunération au titre d'un quelconque mandat au sein du Groupe Tarkett. Il ne bénéficie pas non plus de rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle.

#### Rémunération variable annuelle :

Raphaël Bauer bénéficie d'une rémunération variable annuelle à hauteur de 50% de sa rémunération fixe annuelle. Le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'atteinte de deux objectifs dont les critères sont définis en début d'exercice comme suit :

- > Objectifs quantitatifs définis par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance représentant 35% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantifiables) affectée d'un coefficient de 0% à 200% de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 70% (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire,
- > Objectifs qualitatifs définis par le Président du Directoire et représentant 15% de la rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte des objectifs qualitatifs) affectée d'un coefficient de 0% à 100% de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 15% de la rémunération fixe annuelle.

Au titre de l'exercice 2023, les objectifs qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur:

- le développement de la fonction finance, le renforcement de la mobilité interne et de la parité homme/femme
- la maîtrise du levier d'endettement
- la contribution à la définition et à la mise en oeuvre des actions stratégiques
- l'amélioration de la fiabilité des prévisions et le focus sur l'analyse de la performance
- la simplification du référentiel du contrôle interne et le renforcement du niveau de conformité

## Rémunération

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie. Le paiement interviendra au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant le versement de cette rémunération au titre de l'année précédente.

La Société réfléchit, au moment de la publication de ce document, à la mise en place dès 2023 d'un multiplicateur sur le variable annuel. Ce multiplicateur s'appliquerait au membre du Directoire. Il serait basé sur trois objectifs de RSE et pourrait entraîner une augmentation ou une diminution du montant du bonus 2023 en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE.

Afin de tenir compte de la priorité à court terme donnée à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus additionnel exceptionnel a été proposé pour le premier semestre 2023.

Ce bonus est conditionné à l'atteinte d'un objectif de levier d'endettement (dette nette/ EBITDA Ajusté) à fin juin 2023 et sera mesuré par rapport à un objectif de génération de cash-flow opérationnel fixé dans le cadre du budget pour le premier semestre.

Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et d'une condition de présence, ce bonus exceptionnel pourra représenter jusqu'à 35% du bonus cible annuel, soit 17,5% maximum de la rémunération de base du membre du Directoire.

Par ailleurs, Raphaël Bauer est bénéficiaire de l'accord d'intéressement de la société Tarkett.

**Rémunération long terme :**

La rémunération long terme repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance (ou de son équivalent en numéraire) dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* (LTIP). Le recours à une attribution gratuite d'actions de performance ou de son équivalent en numéraire peut être effectué en fonction des évolutions réglementaires ou circonstances juridiques ou sur le marché du titre Tarkett rendant contraignant ou impossible, le recours à ce régime.

L'objectif du LTIP depuis juillet 2011 est de fidéliser et rétribuer les bénéficiaires en cas d'atteinte ou de dépassement des objectifs moyen terme financiers (internes et externes) et de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) mesurés sur une période de 3 ans.

Sauf circonstances exceptionnelles, la livraison des actions est conditionnée à sa présence dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition des actions de 3 ans.

L'opportunité et le quantum des attributions d'actions de performance de la Société sont évalués en tenant compte des plans d'attribution gratuite d'actions émis par la société Tarkett Participation, le cas échéant. A titre d'exemple, le membre du Directoire n'a pas bénéficié du LTIP émis par la Société pendant les exercices 2021 et 2022 mais il a toutefois bénéficié des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 (cf tableau 9).

Dans le cadre de son mandat en qualité de membre du Directoire, Raphaël Bauer est soumis à une obligation de conservation de 33 % (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans mis en place par la Société, et ce pendant toute la durée de ses fonctions.

Par ailleurs, il s'engage à ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont attribuées pendant toute la durée de son mandat.

**Retraite supplémentaire à cotisations définies de type Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) :**

Raphaël Bauer bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies de type Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) à compter du 1er janvier 2022 avec des cotisations employeur à hauteur de 4% et des cotisations salariales à hauteur de 2%.

**Régime collectif de prévoyance et de frais de santé :**

Raphaël Bauer bénéficie du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) et de la mutuelle santé mise en place par la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à l'ensemble des salariés des entités françaises du Groupe.

**Véhicule de fonction :**

Raphaël Bauer dispose d'un véhicule de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

**Conditions de fin de mandat****Engagement de non-concurrence :**

Raphaël Bauer est tenu dans le cadre de son contrat de travail à une obligation de non-concurrence d'une durée de 2 ans. Cette interdiction de concurrence est assortie d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute fixe et variable perçue par Raphaël Bauer dans le cadre de son contrat de travail au cours des 12 mois précédant son départ, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Il est précisé que le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

**Autres rémunérations :**

Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération au titre d'un quelconque mandat au sein du Groupe Tarkett. Il ne bénéficie pas non plus de rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle.

### 2.3.5.3 Principes et critères composant les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président

#### Principes

Le Conseil effectue, sur la base du montant global alloué par l'Assemblée Générale, une répartition de ce montant entre ses membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

La répartition de cette enveloppe globale entre les membres du Conseil tient compte de leur participation effective aux réunions du Conseil et de ses Comités spécialisés.

Il est enfin précisé que le règlement intérieur du Conseil de surveillance impose aux membres du Conseil d'utiliser la moitié du montant de leur rémunération perçue chaque année au titre de leur mandat de membre du Conseil, afin d'acquérir et de conserver au moins 1 000 actions Tarkett.

#### Application

Le montant maximal des rémunérations versées aux membres du Conseil au titre de leur mandat autorisé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 a été fixé à 550 000 euros.

La répartition de l'enveloppe se fera de la façon suivante :

- > 35 000 euros annuels seront versés à chaque membre du Conseil ;
  - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 euros sera appliquée ;
- > 35 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Président du Conseil ;
- > 10 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;
- > 7 000 euros annuels seront versés à chaque membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité d'audit, des risques et de la conformité ;
- > 15 000 euros annuels supplémentaires seront versés aux Présidents de ces deux Comités ;
- > 2 000 euros annuels seront versés à chaque membre du Comité RSE ;
- > 5 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Président de ce Comité ;
  - en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé dûment convoquée, une pénalité de 1 000 euros sera appliquée.

Le solde de l'enveloppe de 550 000 euros non utilisé pour rémunérer la participation aux Conseils et aux Comités spécialisés pourra être réparti entre les membres du Conseil participant à des Comités "ad hoc" non permanents dédiés à l'analyse de projets spécifiques et majeurs pour le Groupe, mis en place sur décision du Conseil. Le montant à verser à ce titre, réparti proportionnellement au nombre de réunions et au temps accordé, sera décidé par le Conseil sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Par ailleurs, comme cela a été précisé lors de la réunion du Conseil du 3 décembre 2018, lors de réunions dites "exceptionnelles", c'est-à-dire aux réunions convoquées, indépendamment de la volonté de la Société, dans des délais restreints compte tenu de décisions urgentes à soumettre à l'approbation préalable du Conseil et portées à la connaissance de la Société tardivement, le Conseil peut estimer qu'il est légitime de ne pas appliquer la condition de présence effective.

Les montants alloués seront calculés *pro rata temporis*, en fonction de la durée du mandat pendant l'exercice.

Les modalités de répartition de la rémunération des membres du Conseil de surveillance (y-compris, la rémunération du Président et du Vice-Président) pourront être adaptées par le Conseil en cas de changement dans la composition ou pour tenir compte de la charge de travail ou des responsabilités.

#### Censeurs et membres du Conseil représentant les salariés

Les Censeurs et les membres du Conseil représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à raison de leur mandat. Toutefois, les frais engagés au titre de leur fonction de Censeurs ou de membres du Conseil représentant les salariés seront remboursés sur présentation de justificatifs.

## 2.3.6 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022

### 2.3.6.1 Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 (résolution n°9)

Éléments de la rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires																				
Rémunération fixe	700 000	Montant dû (brut avant impôt)																				
Rémunération variable annuelle	376 612	Rémunération calculée sur la période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022, non encore versée.																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critère</th> <th>Minimum</th> <th>objectif cible</th> <th>maximum</th> <th>niveau de réalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EBITDA</td> <td>0</td> <td>40%</td> <td>80%</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	78%	OCF	0	30%	60%	0%	critères individuels	0	30%	30%	75%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	78%																		
OCF	0	30%	60%	0%																		
critères individuels	0	30%	30%	75%																		
Actions de performance	0	Pour rappel, la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021, et versée au cours de l'exercice 2022 après l'Assemblée Générale du 29 avril 2022, s'élevait à 375 251 euros. Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée au cours de l'exercice 2022. La Société n'attribue pas d'options d'actions.																				
Régime de retraite supplémentaire	0	Le Président du Directoire bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du Code de la sécurité sociale depuis 2022, soumis à condition de performance.  Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère annuelle correspondant à 1% de sa rémunération fixe et variable annuelle brute payée l'année considérée.  Aucune rente n'a été versée/attribuée à Fabrice Barthélemy en 2022 étant donné qu'il occupe toujours ses fonctions. A titre informatif, la provision brute (hors charges) constituée par la société pour Fabrice Barthélemy en 2022 à ce titre s'élève à 291 290 euros.																				

## Rémunération

Éléments de la rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires
<b>Indemnité de départ</b>	0	<p>L'indemnité de départ, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, serait égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant son départ contraint en tant que Président du Directoire.</p> <p>Cette indemnité est soumise à condition de performance qui est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ en tant que Président du Directoire.</p> <p>L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance. Si le taux de performance est inférieur à 50%, l'indemnité sera due à 50%. Si le taux de performance est compris entre 50% et 100%, l'indemnité sera calculée proportionnellement au montant du taux de performance. Si le taux de performance est au moins égal à 100%, l'indemnité sera due dans son intégralité</p> <p>Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave ou lourde ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	0	<p>L'indemnité de non-concurrence serait égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société se réserve le droit de renoncer à cette clause de non-concurrence.</p> <p>Aucune indemnité de non-concurrence ne pourra être versée si, lors de son départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance ou a atteint l'âge de 65 ans.</p>
<b>Valorisation des avantages de toute nature</b>	2 539	Véhicule de fonction

Rémunération

### 2.3.6.2 Éléments de rémunération versés ou attribués à Raphaël Bauer au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 (résolution n°10)

Éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires																				
Rémunération fixe	260 000	Montant dû (brut avant impôt)																				
Rémunération variable annuelle	75 707	Rémunération calculée sur la période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022.																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critère</th> <th>Minimum</th> <th>objectif cible</th> <th>maximum</th> <th>niveau de réalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EBITDA</td> <td>0</td> <td>40%</td> <td>80%</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	78%	OCF	0	30%	60%	0%	Critères individuels	0	30%	30%	90%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	78%																		
OCF	0	30%	60%	0%																		
Critères individuels	0	30%	30%	90%																		
		La rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021 et versée au cours de l'exercice 2022 s'élevait à 79 945 euros																				
	10 832	Intéressement payé au titre de 2021																				
Rémunération exceptionnelle	0																					
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée au cours de l'exercice 2022. La Société n'attribue pas d'options d'actions																				
Régime de retraite supplémentaire	0	Aucune rente n'a été versée/ attribuée à Raphaël Bauer en 2022 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. A titre informatif le montant brut (hors charges) payé par la Société dans le Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) en 2022 s'est élevé à 13 164 euros. Il a par ailleurs payé sous forme de cotisations salariales 6 582 euros.																				
Indemnité de départ	0																					
Indemnité de non-concurrence	0																					
Valorisation des avantages de toute nature	3 334	Véhicule de fonction																				

### 2.3.6.3 Éléments de rémunération versés ou attribués à Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 (résolution n°11)

Éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires
Rémunération fixe	70 000	Montant dû (brut avant impôt)

Il est rappelé que le Président du Conseil de surveillance perçoit une rémunération fixe de 35 000 euros en sa qualité de membre du Conseil de surveillance ainsi qu'une rémunération supplémentaire de 35 000 euros en sa qualité de Président du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, il est rappelé que le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a nommé depuis le 26 juillet 2022, Eric La Bonnardière en qualité de nouveau membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Il est précisé qu'Eric La Bonnardière a renoncé à percevoir la rémunération *pro rata temporis* attribuée au titre de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 en sa qualité de nouveau membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

### 2.3.7 Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Directoire et du Président du Conseil de surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi PACTE.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables, de l'intéressement et des avantages en nature dus au cours des années considérées.

La prise en compte des rémunérations dues a été choisie depuis 2020 afin que les montants de variable d'une année considérée soient le plus possible alignés avec les performances économiques et financières de cette même année.

Les ratios ont également été calculés en prenant en compte les actions de performance attribuées et valorisées à leur juste valeur, ainsi que les attributions 2021 de LTIP de Tarkett Participation.

Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée, soit sur un périmètre plus large que requis par la loi.

	2018	2019	2020	2021	2022
Salaire moyen France	55 105	60 252	62 205/61 615	63 945/70 226	62 480
Salaire médian France	42 135	46 234	47 903/47 372	49 274	50 406
<b>Président du Directoire</b>					
Rémunération du Président du Directoire	1 472 662	1 693 411	1 794 646/1 775 479	952 810/3 489 210	1 078 681
Ratio sur la rémunération moyenne	27	28	29	15/50	17
Ratio sur la rémunération médiane	35	37	37	19/71	21
<b>Président du Conseil de surveillance</b>					
Rémunération du Président du Conseil de surveillance	70 000	85 000	85 000/63 000	70 000	70 000
Ratio sur la rémunération moyenne	1.3	1.4	1.4/1.0	1.0	1.1
Ratio sur la rémunération médiane	1.7	1.8	1.8/1.3	1.4	1.4

Rémunération

Pour les ratios des rémunérations en 2020, le premier chiffre par ligne prend en compte les rémunérations de base théoriques, le second chiffre prend en compte les réductions de rémunération dues à la crise sanitaire liée au Covid-19. Pour le Président du Directoire, les ratios sont comparables dans les 2 cas.

Pour les ratios des rémunérations en 2021, le premier chiffre par ligne exclut les LTIP exceptionnels de Tarkett Participation. Le second chiffre par ligne inclus les LTIP exceptionnels de Tarkett Participation.

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Directoire sont une combinaison des rémunérations des personnes suivantes calculées au *pro rata temporis* de leur temps de présence :

- > Glen Morrison jusqu'au 17 septembre 2018 inclus ;
- > Fabrice Barthélemy à compter du 18 septembre 2018.

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Conseil de surveillance sont une combinaison des rémunérations des personnes suivantes calculées au *pro rata temporis* de leur temps de présence :

- > Didier Deconinck jusqu'au 26 avril 2018 ;
- > Eric La Bonnardière depuis cette date.

**Comparaison de l'évolution des ratios de rémunération du Président du Directoire par rapport à la performance financière de l'entreprise**



L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité des produits et charges suivants : coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe, plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs, provisions et reprises de provision pour perte de valeur, coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, dépenses liées aux rémunérations en actions et les autres éléments ponctuels, considérés comme non récurrents par nature.

Le free cash-flow est le flux de trésorerie opérationnel avant variation du fonds de roulement, auquel s'ajoute les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants : la variation du besoin en fonds de roulement, le remboursement des loyers des contrats de location, les intérêts nets reçus (payés), les impôts nets perçus (payés), divers éléments opérationnels encaissés (décaissés), l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et le produit (la perte) sur cession d'immobilisations.

## 2.4 Accords de participation et d'intéressement

### 2.4.1 Accords de participation et d'intéressement

Des accords d'intéressement et de participation sont en place depuis de nombreuses années au sein des Sociétés du Groupe en France et couvrent la totalité des salariés français.

Il existe 3 principaux accords d'intéressement avec leurs propres formules de calcul, au plus près de la réalité de chaque entité, en prenant en compte la création de valeur, mais aussi des critères de sécurité au travail et d'engagement Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). La durée de chaque accord est de trois ans.

### 2.4.2 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Un plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du Groupe, le 29 juin 2004, pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Ce plan offre aux salariés du Groupe, basés en France, ayant plus de trois mois d'ancienneté, la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE). Ce plan peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. En 2022, un PERCOL (Plan d'Épargne Retraite Collectif) a également été mis en place au profit de certaines Sociétés en France.

## 2.5 Transactions des mandataires sociaux sur les titres

Au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022, les acquisitions, cessions ou échanges d'actions ainsi que les transactions opérées sur des instruments financiers qui leur sont étroitement liées en application des articles L.621-18-2 et R.621-43-1 du Code monétaire et financier et de l'article 19 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et qui ont fait l'objet d'une déclaration à l'AMF au cours de l'exercice se présentent comme suit :

Identification	Fonctions exercées au sein de la Société à la date de l'opération	Nature de l'opération	Instrument financier	Lieu de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire (en €)	Date de l'opération	Montant (en €)
<b>Fabrice Barthélemy</b>	Président du Directoire	Cession	Action	Hors plateforme de négociation	15 939	16,00	19/07/22	255 024,00
<b>Raphaël Bauer</b>	Membre du Directoire	Cession	Action	Hors plateforme de négociation	6 696	16,00	19/07/22	107 136,00
<b>Tarkett Participation</b>	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	Achat	Action	Hors plateforme de négociation	149 630	16,00	19/07/22	2 394 080,00
<b>Fabrice Barthélemy</b>	Président du Directoire	Acquisition d'actions de performance	Action	Euronext Paris	16 000	12,50	01/07/22	200 000,00
<b>Raphaël Bauer</b>	Membre du Directoire	Acquisition d'actions de performance	Action	Euronext Paris	5 000	12,50	01/07/22	62 500,00

## 2.6 Autres informations

### 2.6.1 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

#### 2.6.1.1 Conflits d'intérêt

Au 31 décembre 2022, outre les éléments décrits aux Sections 2.2.3.7 et 2.9, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Directoire ou du Conseil et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. En effet, conformément à l'article 2.2. du Règlement intérieur du Conseil, chacun de ses membres a l'obligation de lui faire part de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

#### 2.6.1.2 Renseignements personnels relatifs aux mandataires sociaux

Au 31 décembre 2022, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil) et Bernard-André Deconinck (Censeur), et entre ces deux membres du Conseil et Eric La Bonnardière (Président du Conseil), Nicolas Deconinck (membre du Conseil) et Julien Deconinck (membre du Conseil), leurs neveux, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

À l'exception des conventions décrites dans les Sections 2.2.3.7 et 2.9.2, il n'existe aucun lien d'affaires entre les membres du Conseil ou du Directoire d'une part, et la Société d'autre part.

Au 31 décembre 2022 et sous réserve des stipulations de la Section 2.3.4 « Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP) », des règles relatives à la prévention des délits d'initiés, des recommandations du Code Afep-Medef imposant une obligation de conservation d'actions et des stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur imposant aux membres du Conseil de détenir 1 000 actions chacun pendant la durée de leurs mandats en qualité de membre, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Directoire ou du Conseil concernant la cession de leur participation au capital social de la Société.

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société :

- > aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un mandataire social ;
- > aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- > aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- > aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## 2.6.2 Conventions réglementées

### 2.6.2.1 Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées

Conformément à l'article L.22-10-29 du Code de commerce, le Conseil a adopté le 13 février 2020 une charte interne au Groupe (la "Charte") permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et de faciliter le respect par le Groupe des nouvelles exigences légales en la matière qui prévoient une évaluation régulière des conditions auxquelles sont conclues les différentes conventions et l'analyse de leur qualification. Cette Charte avait été préalablement revue par les Commissaires aux comptes et le Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, cette Charte prévoit une procédure d'évaluation régulière par le Conseil des conditions de conclusion des conventions courantes conclues et rappelle que les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne peuvent participer à son évaluation.

### 2.6.2.2 Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)

Un contrat de prestation de services a été conclu par la Société au profit de la SID afin que cette dernière puisse bénéficier de services de soutien administratif de la Société en matière de gestion de la Société, déclaration fiscale et tenue de comptabilité pour un coût annuel fixé à 55 000 euros hors taxes.

Enfin, il est indiqué que les personnes suivantes :

- > Eric La Bonnardière, en qualité de Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Didier Deconinck, en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Julien Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Nicolas Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ; et
- > Bernard André Deconinck, en qualité de Censeur du Conseil de surveillance de la Société,

se sont déclarés indirectement intéressés aux conventions ci-dessus, quand bien même ils n'y sont pas parties.

### 2.6.2.3 Convention d'assistance et d'animation conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)

La SID et la Société ont conclu une convention d'assistance et d'animation ayant pour objet la fourniture d'une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. La SID est rémunérée sur la base d'une somme forfaitaire annuelle de 300 000 euros hors taxes, pouvant être indexée chaque année sur la base d'un indice choisi par accord des parties, en rémunération des prestations rendues par la SID, et en particulier de l'activité consacrée par les membres de son Directoire et de son rôle dans l'assistance à la définition des orientations stratégiques de la Société.

Enfin, il est indiqué que les personnes suivantes :

- > Eric La Bonnardière, en qualité de Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Didier Deconinck, en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Julien Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Nicolas Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ; et
- > Bernard André Deconinck, en qualité de Censeur du Conseil de surveillance de la Société,

se sont déclarés indirectement intéressés aux conventions ci-dessus, quand bien même ils n'y sont pas parties.

Autres informations

### 2.6.2.4 Conventions conclues dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS)

Dans le cadre de l'Opération Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) ayant eu lieu au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance a autorisé le 23 avril 2021, la conclusion des conventions réglementées suivantes pour procéder au refinancement de son endettement existant :

#### Convention de prêt intragroupe

Dans le cadre de cette convention conclue entre la Société en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, Tarkett Participation met à disposition de la Société, en une ou plusieurs fois, des sommes qui seraient issues d'un ou plusieurs tirage(s) par Tarkett Participation sur la Tranche B (tel que ce terme est défini ci-après), sous forme de crédit à terme.

1. Objet de la convention de prêt intragroupe : La convention de prêt intragroupe a notamment pour objet de financer le refinancement de l'endettement existant de la Société.

2. Conditions financières de la convention de prêt intragroupe : Les principales conditions financières de la convention de prêt intragroupe sont les suivantes :

- > montant maximum de 528.000.000 euros en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2022 à 455.192.246,68 euros en principal, et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 euros au 31 décembre 2022) ;
- > maturité : 7 ans ;
- > marge : égale à celle de la Tranche B (voir ci-dessous).

#### Acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais

Dans le cadre de cet acte d'adhésion par la Société à une convention de crédit de droit anglais conclue entre notamment :

- > Tarkett Participation en qualité d'emprunteur
- > BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Société Générale en qualité d'arrangeurs et garants de l'offre
- > les institutions financières qui y sont listées en qualité de prêteurs initiaux
- > CACIB en qualité d'agent et en qualité d'agent des sûretés

les prêteurs mettent notamment à disposition de :

- > Tarkett Participation, un prêt à terme d'un montant maximum de 889.173.870,24 euros en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2022 à 839.173.870,24 euros en principal (la « **Tranche B Euro** ») et d'un montant de 72.000.000 USD (la « **Tranche B USD** »)
- > Tarkett Participation et de l'ensemble des membres du Groupe, sous réserve de leur adhésion, un crédit renouvelable d'un montant total en principal de 350.000.000 euros (la « **Tranche Renouvelable** ») ayant notamment pour objet le financement des besoins généraux du Groupe.

Dans le cadre de cette convention, la Société a adhéré en qualité d'emprunteur au titre de la Tranche Renouvelable mais également en qualité de garant. A ce titre, les emprunteurs et garants, dont la Société, garantissent les obligations des autres débiteurs (en ce compris Tarkett Participation (via une garantie remontante), la Société et/ou ses filiales ayant adhéré à la convention de crédit via l'acte d'adhésion), dans la limite, à tout moment, des sommes dont la Société et ses filiales auront bénéficié (via la convention de prêt intragroupe, ou par tous moyens).

1. Objet de la convention de crédit : La convention de crédit, d'un montant initial maximum de 1.239.173.870,24 euros, utilisé au 31 décembre 2022 à hauteur de 1.189.173.870,24 euros, et d'un montant de 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 euros au 31 décembre 2022), a notamment pour objet :

- > pour la Tranche B Euro et la Tranche B USD : (a) le financement partiel du prix d'acquisition des actions cibles (en ce compris le refinancement de tout tirage de la Tranche Renouvelable ayant été affecté à l'acquisition d'actions cibles) et des frais y afférents ; et (b) le financement du refinancement au moyen de la mise à disposition du prêt intragroupe par Tarkett Participation à la Société, et
- > pour la Tranche Renouvelable : le financement des besoins généraux et opérationnels, de développement et d'investissement du Groupe ainsi que toute acquisition et le refinancement de certains prêts à terme.

2. Conditions financières de la convention de crédit : Les principales conditions financières de la convention de crédit sont les suivantes :

- > montant disponible de 1.189.173.870,24 euros et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 euros au 31 décembre 2022) en principal ;
- > maturité de la Tranche B : 7 ans ;
- > maturité de la Tranche Renouvelable : 6 ans et 6 mois ;
- > marge de la Tranche B Euro : entre 3,00% et 3,75% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > marge de la Tranche B USD : entre 3,25% et 4,25% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > marge de la Tranche Renouvelable : entre 1,75% et 2,50% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > commission d'arrangement (« underwriting fee ») égale à 1,25% du montant en principal ; et
- > commission d'engagement (« commitment fee ») égale à 30% de la marge applicable sur l'engagement disponible du prêteur concerné au titre de la Tranche Renouvelable pour la période de disponibilité applicable à la Tranche Renouvelable.

## Autres informations

**Acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais**

L'adhésion, par voie d'acte d'adhésion par la Société, à la convention de subordination de droit anglais a vocation à régir les droits des créanciers au titre notamment de la convention de crédit mentionnée précédemment.

Le Conseil de surveillance a conclu que les conventions mentionnées précédemment présentent les avantages financiers suivants pour la Société :

- > **Positionnement sur le marché** : la possibilité pour la Société d'avoir accès à un marché plus liquide que le marché obligataire, celui des deux Tranches B, et plus disposé à financer sa croissance externe ;
- > **Capacité de financement** : la possibilité pour la Société de couvrir ses besoins financiers généraux et son besoin en fonds de roulement ;
- > **Flexibilité** : un assouplissement des conditions de remboursement des crédits au titre de la convention de crédit (un remboursement anticipé des deux Tranches B à tout moment sans frais, à l'exception d'une première période de six mois durant laquelle une pénalité de 1% serait appliquée et un remboursement anticipé, de tout ou partie, de la Tranche Renouvelable) ;
- > **Ratios financiers** : l'absence de tout ratio financier devant être respecté par le Groupe dans le cadre du refinancement de l'endettement existant par la Société, à l'exception, du respect d'un ratio de levier sous réserve que les tirages au titre de la Tranche Renouvelable soient supérieurs à 40% du montant global de la Tranche Renouvelable. Le covenant financier est également fixé à un niveau significativement plus élevé (environ 5.8x) ;
- > **Conditions financières** : les conditions financières des deux Tranches B reflétées dans le Prêt Intragroupe apparaissent compétitives dans le marché Term Loan B, étant noté que ce financement bénéficie de conditions de marché extrêmement favorables, proches des plus bas historiques et du processus compétitif mis en place avec les banques retenues ; et
- > **Maturité** : l'occasion pour la Société d'anticiper sur le refinancement de ses lignes de financement existantes (la maturité des deux Tranches B (i.e. 7 ans) et de la Tranche Renouvelable (i.e. 6,5 ans) étant plus longue que la durée résiduelle des crédits existants (i.e. 5 ans pour le crédit revolving existant et entre 2 et 5 ans pour les crédits Schuldschein).

Le Conseil de surveillance de la Société a aussi relevé que les coûts d'accession à ces financements paraissent, sur la base des éléments lui ayant été présentés, raisonnables au regard des avantages qu'en retirera la Société, et que ces coûts ont été équitablement répartis entre Tarkett Participation et la Société, Tarkett Participation s'étant notamment engagée aux termes de la lettre d'engagement à prendre en charge une quote-part significative des coûts de Refinancement de la Société.

Enfin, il est indiqué que les personnes suivantes :

- > la SID, en qualité d'actionnaire indirect de contrôle de la Société ;
- > Eric La Bonnardière, en qualité de Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Didier Deconinck, en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Julien Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ;
- > Nicolas Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ; et
- > Bernard André Deconinck, en qualité de Censeur du Conseil de surveillance de la Société,

se sont déclarés indirectement intéressés aux conventions ci-dessus, quand bien même ils n'y sont pas parties.

Autres informations

## 2.6.3 Principales opérations avec les apparentés

Les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre la Société et des personnes physiques ou morales apparentées, autres que celles visées en Section 2.9.2., concernent les opérations suivantes.

### 2.6.3.1 Garanties

La Société :

- > a accordé une contre-garantie ("*General Indemnity Agreement*") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de *Federal Insurance Company* afin que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de *FieldTurf Inc*, entièrement utilisée à la clôture de l'exercice ;
- > a signé un acte de cautionnement solidaire ("*Joint and Several Guarantee*") à hauteur d'un montant maximum de 90,0 millions de dollars US en faveur d'*Ester Finance Technologies* dans le cadre de la ligne de cession de créances mise en place avec certaines filiales de *Tarkett Finance Inc* aux Etats-Unis, afin de sécuriser les encaissements clients futurs à collecter pour son compte, représentant 65,9 millions de dollars US à la clôture de l'exercice ;
- > a accordé une garantie à l'assureur retraites suédois *Pri-Pensions* pour assurer les engagements sociaux de la société *Tarkett AB* pour un montant de 237,1 millions de couronnes suédoises ;
- > a accordé une caution solidaire en faveur de *Bpifrance* à hauteur de l'encours du prêt amortissable souscrit en juin 2022 par la société *Tarkett France*, soit 20,0 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > a accordé une garantie à hauteur d'un montant de 20,0 millions d'euros en faveur de *Bpifrance* afin de garantir le prêt amortissable souscrit par sa filiale *Tarkett France* ;
- > a accordé des cautions de loyer en faveur de deux bailleurs de la société *Tarkett USA Inc.* représentant un engagement de 10,1 millions de dollars US à la clôture de l'exercice, et

- dont les loyers correspondants sont inclus dans la dette de location valorisée dans le bilan consolidé en application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » ;
- > a accordé une garantie de paiement donnée à un fournisseur de sa filiale *Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH)* pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 5,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > a accordé sa garantie en tant que société mère aux banques de certaines filiales, notamment *Tarkett Limited (Royaume-Uni)*, *Tarkett BV (Pays-Bas)*, *Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd*, *Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine)*, *Tarkett Spa (Italie)*, afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de crédit pour un montant global maximum équivalent à 38,3 millions d'euros, engagée à hauteur d'un équivalent de 12,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordé des garanties de paiement ou de chantier à divers fournisseurs, clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie ou opérateurs financiers, soit directement, soit par l'intermédiaire de garanties bancaires, pour un montant de 34,8 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

Par ailleurs, des nantissements de titres et de créances financières de la Société et de certaines filiales ont été mis en place en sûreté des nouveaux financements (voir Section 4.3.4 " Conditions des principales lignes de crédit ").

### 2.6.3.2 Conventions de gestion de trésorerie

La Société a conclu avec certaines de ses filiales des conventions de gestion de trésorerie visant à organiser les financements entre sociétés du Groupe ainsi que la gestion de la centralisation de la trésorerie.

### 2.6.3.3 Contrats de prestations de services

La Société a conclu avec certaines de ses filiales de production françaises ou étrangères des contrats de prestation de services. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services suivantes : services de gestion généraux, services financiers, services juridiques, ressources humaines, opérations et communication. Ces contrats ont représenté un montant global de 17,6 millions d'euros en 2022.

La Société a, en outre, conclu avec certaines de ses filiales des contrats d'assistance informatique. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services informatiques suivants : support informatique, gestion de projet, développement, licence informatique et conseil (audit et préparation du projet SAP). Ces contrats ont représenté un montant global de 31,68 millions d'euros en 2022.

# 3

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

<b>3.1</b>	<b>L'ambition et les engagements RSE de Tarkett</b>	<b>114</b>	3.7.2	limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en amont et en aval	158
3.1.1	Le mot du Président du Directoire	114	3.7.3	Équilibrer les émissions de gaz à effet de serre restantes	172
3.1.2	Le modèle d'affaires de Tarkett	114	<b>3.8</b>	<b>Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients</b>	<b>173</b>
3.1.3	Faire de l'humain une priorité, notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale	114	3.8.1	Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur	175
3.1.4	The Way to Better Floors* - Nos progrès en développement durable en 2022	118	3.8.2	Participer au bien-être des personnes	178
<b>3.2</b>	<b>Gouvernance de la RSE</b>	<b>121</b>	<b>3.9</b>	<b>Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés</b>	<b>180</b>
3.2.1	Assurer la surveillance de la RSE, avec un leadership et une responsabilité dans l'ensemble de Tarkett.	121	3.9.1	S'engager avec les fournisseurs pour promouvoir la responsabilité sociale et une économie circulaire	181
3.2.2	Suivi de notre performance RSE avec un processus de reporting robuste	124	3.9.2	S'engager dans les communautés locales	185
3.2.3	Adhérer aux standards mondiaux	124	<b>3.10</b>	<b>Développer notre capital humain</b>	<b>190</b>
<b>3.3</b>	<b>Risques et opportunités liés à la RSE</b>	<b>125</b>	3.10.1	Développer une culture de la sécurité	191
3.3.1	Identifier et évaluer les risques et opportunités en matière de RSE	126	3.10.2	Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs	194
3.3.2	Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités	128	3.10.3	Encourager la diversité et l'inclusion	196
3.3.3	Gestion des risques	130	3.10.4	Appliquer nos Principes Directeurs en matière de gestion des talents	199
3.3.4	Évaluer la matérialité des enjeux de la RSE pour Tarkett	131	3.10.5	Promouvoir le dialogue social	206
<b>3.4</b>	<b>Plan de vigilance</b>	<b>132</b>	<b>3.11</b>	<b>Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes</b>	<b>208</b>
<b>3.5</b>	<b>Dialogue avec les parties prenantes</b>	<b>133</b>	3.11.1	Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires	209
<b>3.6</b>	<b>Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires</b>	<b>137</b>	3.11.2	La prévention de la corruption	212
3.6.1	Choisir les matériaux de manière consciente et transparente	138	<b>3.12</b>	<b>Rapport Social et Environnemental</b>	<b>213</b>
3.6.2	Développer une économie circulaire grâce à une approche engagée et collaborative	144	3.12.1	Tableau de bord des indicateurs RSE	213
<b>3.7</b>	<b>Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire</b>	<b>150</b>	3.12.2	Note méthodologique du reporting RSE	221
3.7.1	Réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2) sur nos sites de production	153	3.12.3	Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF	233
			3.12.4	Rapport d'Organisme Tiers Indépendant	236

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

## 3.1 L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

### 3.1.1 Le mot du Président du Directoire

Le Mot du Président du Directoire est présenté dans les pages d'introduction de ce Document.

### 3.1.2 Le modèle d'affaires de Tarkett

Le développement durable est au cœur de tout ce que nous faisons chez Tarkett, de la conception de nos produits aux matières premières que nous utilisons, en passant par les façons de les recycler à la fin de leur cycle de vie. Le développement durable fait partie de notre ADN. En unissant nos forces à celles de nos clients, de nos fournisseurs et de nos autres partenaires et parties prenantes de la chaîne de valeur, nous construisons des fondations plus solides, sur lesquelles nous pourrions tous nous appuyer fermement, pour les générations à venir. Ensemble, chez Tarkett, nous construisons la voie vers de meilleurs sols. Cet état d'esprit se reflète dans notre modèle d'entreprise présenté dans l'introduction de ce Document, avec plus de détails sur notre engagement avec nos parties prenantes dans la Section 3.5 et sur l'identification et la gestion des risques et des opportunités en matière de RSE dans la Section 3.3.

### 3.1.3 Faire de l'humain une priorité, notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale

Priorité à l'humain : les personnes qui vivent et jouent sur nos surfaces, les personnes que nous servons, les personnes que nous employons et les personnes dans les communautés où nous opérons. Tarkett s'engage à accorder la priorité aux personnes, ce qui implique de se soucier de leur santé, de leur sécurité et de leur bien-être, de créer une culture plus inclusive et de constituer des équipes qui reflètent la diversité de notre société et de nos clients dans le monde entier (nationalités, origines, parcours, genres, générations), chacun se sentant habilité à apporter un large éventail de points de vue et de talents au travail au quotidien. Cela implique également de respecter leurs droits humains fondamentaux et de contribuer à faire de la planète un endroit où il fait bon vivre pour les générations actuelles et futures.

Nous créons des sols qui contribuent à rendre les espaces plus sains, plus confortables et plus beaux, tout en nous efforçant de réduire l'impact environnemental du Groupe afin que les personnes s'épanouissent maintenant et à l'avenir.

Conduire le changement pour lutter contre le changement climatique, développer une économie circulaire, innover avec des matériaux de qualité et dépasser les normes de qualité de l'air intérieur, sont les principaux moyens par lesquels Tarkett met en œuvre son engagement en faveur du *Tarkett Human-Conscious Design*<sup>®</sup> - une démarche faisant de l'humain une priorité.

En travaillant constamment pour s'assurer que tous les employés, contractuels et visiteurs connaissent et appliquent des pratiques et procédures de travail sûres, chaque jour et partout, Tarkett montre une fois de plus qu'il s'engage à faire de l'humain une priorité.

En nous engageant auprès des communautés locales et en les soutenant par le biais de notre programme Tarkett Cares, nous contribuons à améliorer la vie des personnes dans les communautés dans lesquelles nous sommes basées – tout en donnant la priorité à l'humain.

#### Impact2027

Toutes les entreprises, petites et grandes, ont un impact et un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique, la conservation des ressources naturelles et la protection des écosystèmes de la planète au bénéfice de tous. C'est pourquoi Tarkett prend les devants vers de meilleurs sols en mettant l'accent sur l'économie circulaire et le changement climatique qui reste au cœur de son nouveau plan stratégique, Impact2027.

Ce nouveau plan stratégique présenté en 2022 guidera Tarkett pour les 5 prochaines années. Il est construit sur la conviction que Tarkett a un impact sur la vie des personnes, que nous devons agir maintenant pour enrayer le changement climatique et que l'expérience fait la différence. Ce nouveau cadre stratégique est le résultat d'un travail engagé par le comité exécutif, visant à clarifier notre vision, ce que notre avenir nous réserve et à définir des axes stratégiques pour les années à venir. Il est conçu avec une ambition claire pour Tarkett : être la plus facile, la plus innovante et la plus durable des entreprises de revêtements de sol et de surfaces sportives pour laquelle et avec laquelle il est possible de travailler.

Impact2027 repose sur 4 piliers :

- > Offrir à nos clients une expérience de premier ordre
- > Créer des produits et services innovants
- > Être à la pointe en matière de développement durable
- > Responsabiliser nos équipes performantes

## Focus

**Comprendre et anticiper les attentes et exigences de nos clients quant au développement durable et responsable**

Nos clients font face à des enjeux variés et ont des attentes sans cesse croissantes au sujet du développement durable et responsable, par exemple :

- > Installateurs et maîtres d'œuvre : pouvoir installer facilement de nouveaux revêtements de sol et surfaces de sport, ainsi qu'enlever et recycler sans difficulté les déchets post-installation et les anciens revêtements de sol et surfaces de sport ;
- > Architectes et designers : sélectionner des matériaux répondant à des critères de plus en plus stricts en matière de certification et de normes concernant la qualité de l'air intérieur, les espaces sains, le climat et le recyclage, exigeant des informations transparentes sur la composition de nos produits et solutions pour faciliter leur recyclage lors de rénovations futures ;
- > Distributeurs : proposer des produits répondant aux tendances du marché, disposer d'un accompagnement de la force de vente, notamment en ce qui concerne les caractéristiques techniques et environnementales des produits, et assurer une disponibilité des produits en temps voulu ;
- > Les utilisateurs finaux, qui vivent et jouent quotidiennement sur nos revêtements de sol et surfaces sportives : ne pas avoir à faire de compromis sur le prix, le design (aspect visuel), les performances (confort, résistance, acoustique, sécurité, facilité d'entretien) et le respect de la santé et de l'environnement.

**Notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale est ancré dans notre stratégie et intégré dans toutes nos activités. En voici quelques exemples :**

- > l'éco-conception selon les principes du Cradle to Cradle® ;
- > un approvisionnement responsable grâce à l'évaluation des matériaux par des tiers et à notre Code de conduite des fournisseurs ;
- > l'excellence opérationnelle avec notre système de World Class Manufacturing (WCM) (en particulier la gestion de la sécurité et le management environnemental) ;
- > l'atténuation du changement climatique dans nos usines et dans notre chaîne de valeur ;
- > l'adoption de l'économie circulaire par la conception, l'utilisation, la récupération et le recyclage en fin de vie, notamment avec notre programme de collecte et de recyclage ReStart® ;
- > le développement de produits pour une meilleure qualité de l'air intérieur ;
- > la collaboration avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes, en apportant une réflexion éclairée grâce à notre approche *Tarkett Human-Conscious Design*® ;
- > la promotion de la diversité et de l'inclusion dans nos équipes et dans notre secteur ;
- > l'accompagnement du développement des employés grâce aux Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents ;
- > la conduite de nos affaires suivant des pratiques exemplaires en matière d'éthique et d'intégrité, conformément à notre code d'éthique, à notre code de conduite anticorruption et à notre politique de concurrence.

Chaque jour, nous nous efforçons de combiner ces éléments non seulement pour servir au mieux nos clients, mais aussi pour anticiper et répondre aux attentes et aux exigences de nos différentes parties prenantes : clients, architectes, designers, installateurs, utilisateurs finaux, employés, fournisseurs, investisseurs, ONG, autorités publiques et communautés locales.

**Voir les sections suivantes pour plus de détails :**

- > Section 3.5 Engagement des parties prenantes
- > Section 3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires
- > Section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire
- > Section 3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients
- > Section 3.9 Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés
- > Section 3.10 Développer notre capital humain
- > Section 3.11 Appliquant des pratiques commerciales et éthiques transparentes

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

### Tarkett contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies et alignés avec notre approche *Tarkett Human-Conscious Design*®

En 2015, les Nations unies ont adopté l'Agenda 2030 pour le Développement Durable avec une série de 17 Objectifs de Développement Durable. Ce cadre définit un plan général pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous en encourageant les changements écologiques, sociaux et humanitaires au niveau local et mondial. Le plan d'action vise à aborder des questions clés dans des domaines tels que l'éradication de la pauvreté, la protection de l'environnement et le développement économique. Grâce à notre ambitieuse approche de la RSE mise en œuvre depuis 2010, Tarkett contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable des Nations unies.

- > **Développer une économie circulaire pour les générations actuelles et futures** : la vision à long terme de Tarkett est que tous les revêtements de sol soient recyclables et recyclés. Tarkett construit une économie circulaire basée sur des programmes et des modèles d'affaires qui encouragent la reprise, la réutilisation, le recyclage et l'élimination des déchets (ODD 12).
- > **L'éco-conception des produits selon les principes du Cradle to Cradle**® : l'approche d'éco-conception de Tarkett suit la méthodologie indépendante et internationalement reconnue Cradle to Cradle® qui applique une démarche fondée sur la science pour mettre en œuvre des solutions d'économie circulaire, avec une évaluation des matériaux réalisée par un tiers, l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency). Tarkett recherche en permanence des moyens d'optimiser les matériaux existants en les remplaçant si possible par des alternatives encore meilleures quand elles sont disponibles. La sélection des matériaux de qualité qui peuvent être recyclés à l'infini est une pierre angulaire de l'approche *Tarkett Human-Conscious Design*®. L'éco-conception signifie également préserver les ressources naturelles (ODD 15), lutter contre le changement climatique (ODD 13), développer des produits qui contribuent à une meilleure qualité de l'air intérieur, une meilleure santé et un meilleur bien-être dans les espaces de travail, de loisirs et de vie (ODD 3).
- > **Produire des revêtements de sol et des surfaces sportives de manière responsable** : contribuer au développement d'une industrie inclusive, innovante et durable, avec des engagements sur la diversité et l'inclusion, l'efficacité de l'utilisation des ressources et le climat (ODD 9).
- > **Encourager la collaboration pour une économie circulaire** : inspirer les autres à nous rejoindre par l'éducation, la collaboration, la transparence et la communication (ODD 17).
- > **Soutenir les communautés** : contribuer au développement des communautés et territoires où nous opérons, et associer les différents acteurs, notamment nos fournisseurs, pour une chaîne de valeur responsable (ODD 11).
- > **Créer une culture plus inclusive** : constituer des équipes qui reflètent la diversité de notre société et de nos clients partout dans le monde, notamment en déployant un objectif concernant la diversité des genres (ODD 5) et la promotion de la conception pour la diversité.
- > **Développer les talents** : impliquer et engager chaque collaborateur, condition sine qua non pour la réussite de nos projets, en créant un environnement professionnel sûr, respectueux, inclusif et épanouissant (ODD 8).
- > **Opérer de manière transparente** : en appliquant des pratiques éthiques, des politiques et des codes de conduite clairs afin de garantir la plus grande intégrité commerciale sur des sujets tels que la prévention de la corruption, la conformité avec le droit de la concurrence et la confidentialité des données, ainsi que le respect des droits de l'homme (ODD 16).

## L'ambition et les engagements RSE de Tarkett


**Les objectifs de développement durable à long terme de Tarkett**

En décembre 2022, l'objectif climatique de Tarkett a été approuvé par la Science-Based Target Initiative (SBTi). La SBTi a jugé que l'objectif de Tarkett était conforme aux critères et recommandations de la SBTi (version 5.0). L'équipe SBTi chargée de la validation des objectifs a classé l'ambition de l'objectif de Tarkett pour les Scopes 1 et 2 et a déterminé qu'il était conforme à une trajectoire de 1,5°C, actuellement la désignation la plus ambitieuse disponible dans le cadre du processus SBTi.

Tarkett s'engage à réduire de 50% les émissions absolues de GES de scope 1 et 2 d'ici 2030, par rapport à une année de référence 2019. Tarkett s'engage également à réduire de 27,5% les émissions absolues de GES de scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement de fin de vie des produits vendus, dans le même délai<sup>1</sup>.

En 2021 Tarkett s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'ensemble de sa chaîne de valeur de 30% d'ici 2030 par rapport à 2019. En février 2022, nous avons soumis nos objectifs de court terme (Scope 1 & 2 et Scope 3) pour revue et approbation par la Science-Based Target Initiative (SBTi). Ce nouvel objectif représente un changement de cap significatif par rapport à l'objectif précédent de Tarkett, qui était axé sur nos émissions de GES opérationnelles (Scope 1 & 2). Il s'élargit désormais aux émissions de notre chaîne de valeur (Scope 3) liées à la production des matières premières et au traitement de fin de vie de nos produits. Ces émissions de la chaîne de valeur dites scope 3 représentent 90% des émissions globales de GES de Tarkett.

Tarkett s'est déjà concentré sur ces émissions de la chaîne de valeur dans le cadre de son engagement en faveur de l'économie circulaire. En 2019, Tarkett a fixé l'objectif de tripler la part de matières premières recyclées d'ici à 2030, en plus de fixer des objectifs en matière de sécurité et de diversité :

- > Économie circulaire : Tripler la part des matières premières recyclées<sup>2</sup> de 10% à 30% d'ici 2030
- > La sécurité : Réduire le taux de fréquence des accidents<sup>3</sup> à 1,0 d'ici 2025
- > Talent et diversité : Augmenter la mobilité interne<sup>4</sup> à 70% d'ici 2025

Par la suite, en 2020, le conseil de surveillance de Tarkett a approuvé un nouvel objectif de diversité, à savoir que 30 % des dirigeants et des cadres supérieurs soient des femmes d'ici 2025.

<sup>1</sup> La frontière de l'objectif comprend les émissions biogéniques terrestres et les absorptions provenant des matières premières bioénergétiques.

<sup>2</sup> Appelés aussi matières premières secondaires

<sup>3</sup> Nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou inférieur à 24 heures par million d'heures travaillées

<sup>4</sup> Postes de management ouverts pourvus par un candidat interne

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

### 3.1.4 The Way to Better Floors\* -Nos progrès en développement durable en 2022



Préserver les ressources grâce à l'économie circulaire

**MATÉRIAUX RENEUVABLES, ABONDANTS OU RECYCLÉS**

**69%** de nos matières premières ne contribuent pas à la raréfaction des ressources

**RESSOURCES RECYCLÉES**

**145 000**

tonnes de matériaux recyclés dans la production

**17%** de matières premières d'origine recyclée

45% dans la production de moquette en EMEA  
26% dans la production de vinyle en EMEA  
*Objectif Mondial 2030 : 30%*

**COLLECTE DE REVÊTEMENTS DE SOL**

Près de **115 000**

tonnes de revêtements de sols collectées de 2010 à 2022 dans le cadre du programme de collecte et de recyclage ReStart® dans nos 8 centres de recyclage

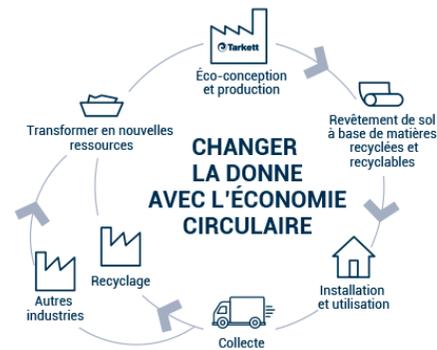
**DÉCHETS DE PRODUCTION**

**13** usines sans aucun déchet envoyé en décharge

**CONSOMMATION D'EAU**

**-59%** vs 2010 (m<sup>3</sup>)

**69%** des usines équipées d'un système d'eau en boucle fermée



**250 euros / tonne CO<sub>2</sub>eq**

C'est le prix fictif du carbone que nous appliquons pour évaluer l'impact de nos investissements sur notre empreinte carbone.

Préserver les ressources grâce à l'économie circulaire



**ÉNERGIE RENEUVABLE**

**13** usines achètent de l'électricité 100 % renouvelable

**43%** de notre consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables

**ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE**

**-41%** Scope 1 & 2 versus 2019

*Objectif 2030 : -50% & -30% Scope 1+2+3 par rapport à 2019.*

**146 921** tonnes CO<sub>2</sub>eq

(Scope 1 & 2) émises par les sites de production et les voitures de leasing en 2022

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

Préserver les ressources grâce à l'économie circulaire




**ÉVALUATION CRADLE TO CRADLE® DES MATÉRIAUX**

95%

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



**QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR**

99%

de nos revêtements de sol ont de faibles taux d'émissions de composés organiques volatils (COV) (10 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts)



**ENVIRONNEMENT INTÉRIEUR SAIN**

96%

de nos solutions de revêtements de sol contenant du PVC sont sans phtalate<sup>1</sup> au niveau mondial (% de m<sup>2</sup> produits)

Respecter et développer nos équipes




**SÉCURITÉ**

3,36

taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t<sup>2</sup>)

Objectif 2025 : 1,0



**DIVERSITÉ**

27%

des postes de management occupés par des femmes

Objectif 2025 : 30 %



**MOBILITÉ INTERNE**

54%

des postes de management pourvus par un candidat interne

Objectif 2025 : 70 %

Soutenir les communautés locales et les initiatives mondiales




**SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS**

800

initiatives locales, 3 500 jours de travail bénévole de la part de nos salariés et plus 1.1 million d'euros de dons de produit entre 2017 et 2022



**PARTAGE D'EXPERTISE**

52 000

professionnels et étudiants formés aux métiers du sol et aux techniques de pose de 2012 à 2022

S'engager avec notre chaîne de valeur pour promouvoir les solutions pour le climat et l'économie circulaire

Déployer notre programme d'approvisionnement responsable

80% des fournisseurs sollicités ont effectué une évaluation RSE par un tiers (en dépense)

S'engager auprès des clients, des architectes, des designers et des utilisateurs finaux

37 showrooms dans 21 pays

<sup>1</sup>Excepté contenu recyclé pour certains produits et pays

<sup>2</sup>Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées pour les employés \*Vers de meilleurs revêtements de sol

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

**La performance de Tarkett en matière de RSE et de notations ESG (Environnement, Social, Gouvernance)**

CDP Changement climatique, score : A-  
« niveau de leadership »



> Tarkett divulgue son impact sur le changement climatique par l'intermédiaire de CDP, une organisation mondiale à but non lucratif qui gère la principale plateforme de divulgation environnementale au monde. En 2022, plus de 18 700 entreprises représentant 60 800 milliards de dollars (soit la moitié de la capitalisation boursière mondiale) ont communiqué des données environnementales par l'intermédiaire du CDP.

EcoVadis évaluation RSE : 74/100 – médaille d'or  
(parmi les 2 % d'entreprises les mieux notées).



> EcoVadis évalue les politiques, les actions et les résultats en matière de RSE à travers 4 thèmes et 21 critères de RSE : environnement, travail et droits humains, éthique et approvisionnement durable. 85 000 entreprises dans 160 pays sont évaluées par EcoVadis.

Pacte mondial des Nations unies –  
niveau avancé et adoption précoce



> En 2022, Tarkett a été l'une des 850 organisations de 80 pays à rejoindre le programme des adopteurs précoces qui soutient le rôle du Pacte mondial des Nations Unies dans l'application des nouvelles exigences en matière de communication des progrès. Au total, 15 000 entreprises dans 163 pays sont évaluées chaque année dans le cadre du Pacte mondial.

> Tarkett a rejoint le Pacte mondial en 2010, s'engageant à soutenir les 10 principes en matière de droits de l'homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Tarkett a communiqué chaque année sur ses progrès et a atteint le plus haut niveau de maturité, le niveau avancé du Pacte mondial depuis 2012.

## 3.2 Gouvernance de la RSE

### 3.2.1 Assurer la surveillance de la RSE, avec un leadership et une responsabilité dans l'ensemble de Tarkett.

#### Surveillance de la RSE

Tarkett a un mode de gestion duale, avec un Directoire (exécutif) et un Conseil de surveillance (non exécutif), qui tous deux assurent la surveillance des risques et des opportunités liés au climat et à la RSE :

**Le Président du Directoire de Tarkett est responsable de la supervision des questions liées au climat et des autres enjeux de la RSE au sein du Directoire et du Comité exécutif, et fait régulièrement des rapports au Conseil de surveillance.**

En 2022, le Président du Directoire a préparé avec le Comité exécutif de Tarkett le nouveau plan stratégique quinquennal avec une ambition claire pour Tarkett : être l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus facile, la plus innovante et la plus durable pour laquelle et avec laquelle travailler.

**Le Conseil de surveillance a examiné et approuvé le nouveau plan stratégique, qui comporte un volet clairement axé sur le leadership en matière de développement durable, notamment sur le changement climatique et l'économie circulaire.** Au cours des trois dernières années, le Conseil de surveillance a contrôlé le suivi et les progrès des actions et des objectifs existants sur les enjeux liés au climat (par exemple, la réduction de l'intensité des émissions de GES des usines et la transition vers une économie circulaire avec l'utilisation croissante de matières premières secondaires recyclées). En 2021, le Conseil de surveillance a créé un nouveau comité spécialisé pour aider davantage le Conseil de surveillance dans l'examen des sujets liés à la RSE. Le rôle de ce comité RSE comprend l'examen :

- > des principaux risques et opportunités de Tarkett en matière de RSE ;
- > des engagements, de la stratégie et de la gestion interne du Groupe en matière de RSE ;
- > du reporting RSE du Groupe et de la communication RSE aux actionnaires et autres parties prenantes, notamment avec la revue du rapport annuel RSE de Tarkett ;
- > des notations obtenues par le Groupe auprès d'agences de notation extra-financière ou d'organismes indépendants de certification ou de labélisation.

Pour se forger une opinion, le comité consulte le Président du Directoire, le Directeur du Développement Durable et de l'Innovation et d'autres cadres, le cas échéant, ainsi que le commissaire aux comptes du Groupe, désigné comme tiers indépendant pour la vérification de sa déclaration de performance extra-financière (rapport RSE). Il rend ensuite compte au Conseil de surveillance des observations faites dans le cadre de ses travaux.

Le comité RSE, qui s'est réuni deux fois en 2022, a examiné les progrès de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de Tarkett. Il a examiné les risques et les plans d'atténuation liés au devoir de diligence et à l'approvisionnement en matières premières. Il a également contribué à l'élaboration d'un nouveau récit sur le développement durable, conformément à notre nouvelle stratégie impactT 2027.

En outre, les deux autres comités spéciaux existants continuent à assister le Conseil de surveillance sur certains aspects de la RSE liés à leur domaine de responsabilité :

- > **Le Comité d'audit, des risques et de la conformité** s'assure de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et des procédures de contrôle interne, qui intègrent les problématiques RSE.
- > **Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance** détermine et revoit régulièrement les rémunérations et avantages des dirigeants du Groupe, et vérifie notamment que les objectifs RSE ont été inclus dans les critères de rémunération variable. Par exemple, en 2022, comme en 2021 et 2020, des objectifs spécifiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) (Scope 1 & Scope 2) et d'économie circulaire (augmentation du pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication de nos produits) ont été inclus dans les critères LTIP pour tous les bénéficiaires des plans. Par ailleurs, les membres du Comité exécutif ont des objectifs RSE individuels en fonction de leurs domaines de responsabilité.

#### Stratégie et objectifs en matière de climat

En 2019, dans le cadre du précédent plan stratégique, le Président du Directoire a fixé deux objectifs liés au climat :

- > tripler à 30% la part des matières premières recyclées utilisées, et
- > réduire les émissions de GES de Scope 1 & Scope 2 / m<sup>2</sup> de revêtement de sol de 30% d'ici 2030 par rapport à 2020.

En 2021, Tarkett a révisé ses objectifs climatiques :

- > réduire de 50% les émissions totales de GES des Scope 1 et Scope 2 d'ici 2030 par rapport à 2019, conformément à l'objectif de l'Accord de Paris de limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C.
- > réduire de 30% les émissions de GES de l'ensemble de la chaîne de valeur (Scope 1, Scope 2 et Scope 3) d'ici 2030 par rapport à 2019.

En 2022, Tarkett a publié sa feuille de route sur le climat et a vu ses objectifs d'émissions de GES approuvés par le SBTi (*Science-Based Target Initiative*) comme étant conformes aux critères stricts et indépendants du SBTi.

Gouvernance de la RSE

**Tarkett s'engage à réduire de 50% les émissions absolues de GES de Scope 1 et 2 d'ici 2030, par rapport à une année de référence 2019.\* Tarkett s'engage également à réduire de 27,5% les émissions absolues de GES de Scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement de fin de vie des produits vendus, dans le même délai.\***

\*La frontière de l'objectif comprend les émissions biogéniques terrestres et les absorptions provenant des matières premières bioénergétiques.

### Leadership et exécution

**L'exécution de notre plan stratégique et de la stratégie RSE associée est supervisée par le Président du Directoire et le Comité exécutif**, avec la participation des présidents des divisions (Sports & Amérique du Nord, Europe de l'Est & Asie, EMEA & LATAM Australie/Nouvelle-Zélande) et des Vice-Présidents Exécutifs / Directeurs Généraux des fonctions de support. Le Comité exécutif se réunit chaque mois pour examiner les performances opérationnelles, financières et non financières du Groupe, notamment l'exécution du plan stratégique, y compris les objectifs en matière de sécurité, de mobilité interne, de climat et d'économie circulaire, et pour discuter des opérations commerciales et d'autres questions d'actualité en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Notre Directeur de Développement Durable et de l'Innovation, dirige la mise en œuvre de la stratégie en matière de développement durable. Ses responsabilités consistent notamment à faire de Tarkett une référence en matière de lutte contre le changement climatique et dans l'économie circulaire, à intensifier la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à déployer des solutions circulaires pour nos clients. Le Directeur de Développement Durable et de l'Innovation gère également le processus d'innovation du Groupe, qui comprend des programmes pour l'économie circulaire et la création de nouveaux modèles économiques.

Notre Directrice Juridique supervise toutes les questions juridiques, de conformité et d'assurance pour le Groupe en étroite coordination avec les divisions et veille au respect de toutes les lois et réglementations applicables, ainsi qu'au respect des codes de Tarkett sur l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption et la concurrence loyale.

Notre Directrice des Ressources Humaines et de la Communication est chargée de superviser le déploiement des Principes Directeurs de Tarkett en matière de gestion des talents, notamment la diversité et l'inclusion ; de promouvoir la santé et le bien-être des employés, le développement de carrière et la mobilité interne et d'organiser le dialogue social, tel que le Comité d'Entreprise Européen du Groupe.

Les responsabilités de notre Directrice pour la Recherche et le Développement et les Opérations consistent notamment à assurer l'éco-conception des produits selon les principes du « Cradle to Cradle® », l'innovation et l'approvisionnement responsable, ainsi qu'à améliorer les performances opérationnelles du Groupe afin de renforcer la sécurité, la satisfaction des clients et la productivité, notamment en soutenant les équipes des divisions par le biais du système World Class Manufacturing de Tarkett.

Notre directeur de l'information du Groupe est chargé d'accélérer la digitalisation de nos processus internes et de ceux qui sont en contact avec la clientèle en mettant à disposition des technologies efficaces et modernes, telles que *Microsoft Modern Workplace*, les outils en mode cloud et la business intelligence, ainsi que de maintenir des plateformes informatiques répondant aux besoins quotidiens des employés, des clients, des fournisseurs et des opérations.

Notre Directeur Financier supervise la cartographie des risques de l'entreprise, leurs atténuations et le contrôle interne, ainsi que l'examen des plans d'entreprise et le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques, tels que le reporting RSE extra-financier de Tarkett sur la sécurité, le talent et la diversité, le changement climatique et l'économie circulaire.

Enfin, les Présidents des quatre divisions de Tarkett (EMEA - LATAM - Australie & Nouvelle-Zélande ; Europe de l'Est & Asie ; Amérique du Nord ; et Sports) assurent le déploiement opérationnel. Ce travail est mené par les responsables du développement durable des divisions qui mobilisent des réseaux d'experts et de responsables locaux dans les usines et les réseaux de vente avec l'aide des fonctions de support du Groupe (Développement Durable, R&D et Opérations, RH, Juridique, Finances, Informatique).

### Le Comité Développement Durable du Groupe

> Le Comité est composé de responsables du développement durable des divisions de Tarkett, de responsables et d'experts des Achats, des Opérations, de la Recherche et du Développement, des Finances, des Ressources Humaines et de la Communication. Le rôle du Comité, qui fait régulièrement des rapports au Comité exécutif, est de coordonner et de surveiller l'exécution de la stratégie de développement durable de Tarkett ; d'examiner l'adéquation de la stratégie et des objectifs de développement durable de Tarkett à la lumière des nouvelles évaluations des risques, des opportunités et de leur matérialité et du dialogue avec les parties prenantes internes et externes ; et de préparer des propositions pour le Comité exécutif afin de s'assurer que Tarkett est à la pointe du secteur en matière de changement climatique et d'économie circulaire. En 2022, le Comité s'est réuni sept fois notamment pour examiner les réglementations à venir et leurs impacts potentiels, coordonner le déploiement des connaissances en matière de développement durable auprès de nos employés, assurer un bon alignement entre les actions et les exigences du marché, et travailler sur les objectifs et plans d'action de Tarkett pour réduire continuellement notre impact environnemental.

### Autres instances appuyant la mise en œuvre de la stratégie, des engagements et des objectifs de Tarkett en matière de RSE

- > L'équipe centrale des Ressources Humaines (« *HR Core Team* »), dirigée par la Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe et composée de cadres supérieurs des RH des divisions de Tarkett, examine régulièrement l'exécution des actions liées au plan stratégique de Tarkett, l'avancement de la stratégie de gestion des talents du Groupe ainsi que la mise en œuvre d'autres politiques et initiatives des RH, telles que la mobilité interne, la diversité et l'inclusion, les avantages sociaux, les feedbacks des employés, le dialogue social et Tarkett Cares. En 2022, l'équipe a suscité des actions et un dialogue sur la diversité et l'inclusion, avec par exemple une semaine de la diversité et de l'inclusion en mai. L'équipe s'est également attachée à encourager le développement des employés et la mobilité interne avec, par exemple, de nouveaux modules de formation sur le fait de donner un retour aux employés et de discuter du développement de carrière.
- > Le **Comité anti-corruption** du Groupe, créé en 2020, dirige le programme anti-corruption de Tarkett. En 2022, le comité s'est réuni 2 fois en se concentrant sur les actions à long terme.

**La gestion du programme d'innovation**, mis en place en novembre 2019 et révisé en 2021, accélère l'innovation et renforce les synergies pour la réalisation de la stratégie impact 2027. Le programme se concentre sur les priorités clés de Tarkett pour appuyer la stratégie impact 2027. Les programmes spécifiques, dont l'un porte sur la santé et le bien-être, sont dirigés par des responsables de programme mondiaux qui pilotent le travail et assurent l'appui aux divisions. L'avancement des programmes d'innovation est régulièrement examiné par le Comité exécutif de gestion.

### Communication de la stratégie, des engagements et des objectifs de Tarkett en matière de RSE

- > Le nouveau plan stratégique impact 2027 a été partagé en octobre avec les managers et les employés lors d'un événement en direct. Le Président du Directoire de Tarkett a présenté le nouveau plan aux côtés des Présidents des divisions et du Président du Conseil de surveillance. Divers supports ont également été partagés en ligne.
- > Les objectifs de la RSE, ainsi que les initiatives et les réalisations, sont régulièrement communiqués aux employés de l'entreprise, notamment par le biais de bulletins d'information internes, de nouvelles sur l'intranet et de formations. Les progrès et les défis sont également partagés avec les cadres supérieurs dans le cadre des présentations trimestrielles des résultats.
- > Notre engagement et nos résultats sont également **présentés aux actionnaires** lors de l'Assemblée Générale annuelle, ainsi qu'à l'ensemble de nos parties prenantes via nos différents supports (le Document d'enregistrement universel avec la déclaration de performance extra-financière / le rapport RSE annuel, et le site Internet du Groupe Tarkett).

- > **Semaine du développement durable de Tarkett** : Tarkett a organisé des événements et des initiatives au niveau mondial et au niveau local dans les jours précédant la Journée mondiale de l'environnement de l'ONU (5 juin), afin de célébrer les réalisations, de préparer les actions futures et d'impliquer chacun dans la protection commune de notre planète. Le Directeur du développement durable et de l'Innovation de Tarkett a donné le coup d'envoi de la semaine avec une vidéo expliquant la feuille de route de Tarkett en matière de développement durable et la manière dont l'ensemble de l'entreprise est engagée dans cette transformation.

### La rémunération liée à la performance en matière de RSE

Le succès de la mise en œuvre de la stratégie de Tarkett, des objectifs associés et des autres politiques et actions de responsabilité sociétale de l'entreprise dépend en partie des incitations individuelles.

- > La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1 & 2 et l'économie circulaire (augmentation du pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication de nos produits) ont été incluses dans **les critères du Long Term Incentive Plan** (LTIP ou plan d'intéressement à long terme) 2020-2023, 2021-2024 et 2022-2025. Les objectifs relatifs aux émissions de GES et à l'économie circulaire font partie de la stratégie de Tarkett visant à assurer la transition vers une économie circulaire, un élément central de la réponse de Tarkett aux risques et opportunités liés au climat. Au total, quelque 181 à 240 cadres et dirigeants dans le monde, selon le plan, ont une partie de leur attribution de LTI liée à la réalisation de ces deux objectifs. En outre, tous les membres du Comité exécutif ont d'autres objectifs de RSE en fonction de leurs domaines de responsabilité.
- > Au niveau des usines et des divisions, **les responsables de la santé, de la sécurité et de l'environnement** sont chargés du déploiement des plans d'action et des programmes sur la sécurité et la protection de l'environnement, y compris la stratégie de Tarkett en matière de climat. À ce titre, leurs objectifs personnels peuvent inclure des objectifs de sécurité, des objectifs d'efficacité, des objectifs de réduction des émissions, des objectifs de réduction de la consommation d'énergie, des objectifs de collecte du programme ReStart®, de gestion des déchets ou d'autres objectifs d'économie circulaire, en fonction de leurs rôles locaux spécifiques.
- > Au niveau de l'usine, certains responsables et opérateurs peuvent avoir leurs objectifs personnels liés au déploiement de la stratégie impact 2027 de Tarkett et à la mise en œuvre du programme de développement durable de Tarkett. Ce programme comprend des procédures et des actions visant à améliorer l'efficacité, la réduction de la consommation d'énergie, la réduction des émissions, la réduction et le recyclage des déchets, ainsi que le signalement et l'analyse des incidents environnementaux. Certains responsables du réseau de vente peuvent également avoir leurs objectifs personnels liés au programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett - un élément clé de la stratégie en matière d'économie circulaire et de climat de Tarkett.

### 3.2.2 Suivi de notre performance RSE avec un processus de reporting robuste

Le processus de reporting des indicateurs de RSE / développement durable est géré et consolidé par la Direction du Développement Durable du Groupe avec le soutien des différentes fonctions concernées (notamment Finance, Opérations, RH, Juridique, Recherche & Développement...), des divisions et des sites. Le rapport RSE (Déclaration de Performance Extra-Financière), géré par la direction de la Communication & RSE, est intégré dans le Document d'enregistrement universel. Les indicateurs publiés et le rapport RSE sont audités par un organisme tiers indépendant (voir Section 3.12.4 Rapport d'Organisme Tiers Indépendant).

**Un processus de reporting détaillé, rigoureux et audité** : Le processus de reporting est documenté dans un guide complet de reporting RSE, qui fournit au Groupe et à toutes les équipes impliquées dans le reporting RSE à tous les niveaux de l'organisation des instructions, des définitions et des consignes claires. Ce guide, qui est révisé chaque année, décrit en détail les principes du reporting RSE, le périmètre, la définition des indicateurs, ainsi que les outils / méthodes de calcul et les contrôles effectués par les contributeurs au niveau local, et la consolidation des données au niveau du Groupe. Le processus et les indicateurs sont audités par les équipes d'audit interne et par un organisme tiers indépendant (voir Section 3.12.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant).

### 3.2.3 Adhérer aux standards mondiaux

L'engagement de Tarkett, ainsi que le rapport RSE, les tableaux de bord des indicateurs, les objectifs 2020, 2025 et 2030 et le processus de reporting robuste, répondent aux exigences réglementaires européennes et françaises, et sont conformes et cohérents avec les attentes de référentiels internationalement reconnus

- > la Directive de l'Union Européenne et la réglementation française en matière de communication extra-financière « la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) ;
- > le Devoir de Vigilance et la Loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption ;
- > le Règlement européen sur la protection des données relatives à la vie privée ;
- > les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies, auprès duquel nous communiquons nos résultats afin d'être conforme au standard de niveau « *Advanced* » ;
- > dix Objectifs de Développement Durables (ODD) définis par les Nations Unies ;
- > le référentiel Global Reporting Initiative (GRI) – voir en particulier la Section 3.12.3 Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF ;
- > la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) ;

**Des tableaux de bord permettant de responsabiliser et de piloter la performance RSE à chaque niveau** : Le Groupe suit des tableaux de bord, qui comprennent notamment les objectifs environnementaux et sociaux de Tarkett pour 2025 et 2030. En 2022, Tarkett a mis en place un nouvel outil de reporting RSE en ligne (Reporting 21) afin de faciliter davantage l'accès à tous les niveaux aux résultats et aux indicateurs clés de performance RSE. Cet outil facile à utiliser permet la création et le suivi régulier de tableaux de bord sur des sujets RSE tels que la performance environnementale des usines, l'utilisation des matières premières, les achats responsables, la sécurité des employés, la diversité et le développement. Les différentes entités pourront ainsi piloter leurs performances et concentrer leurs efforts sur les enjeux matériels relatifs à leurs activités locales. L'analyse des indicateurs au fil du temps est cruciale pour mesurer les efforts accomplis, identifier les possibilités d'amélioration et les défis qui restent à relever, et mettre en œuvre des plans d'action à la fois ambitieux et pragmatiques.

**Des réunions de suivi** sont également organisées conjointement à différents niveaux : Groupe, divisions, fonctions et sites, et au sein des "réseaux" spécifiques (Opérations, RH, etc.).

- > le questionnaire sur le changement climatique du Carbon Disclosure Project (CDP) ;
- > le calcul et le reporting des émissions de gaz à effet de serre (GES) selon les principes du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et du World Resources Institute (WRI) Greenhouse Gas Protocol ;
- > la définition d'un objectif de réduction des émissions de GES (Scope 1, Scope 2 et Scope 3) couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur ; l'objectif de réduction des Scope 1 & 2 étant conforme à l'objectif de l'Accord de Paris de limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C, selon la méthodologie et les critères de la Science-Based Target Initiative (SBTi) (objectif approuvé par la SBTi en décembre 2022) ;
- > les principes du Cradle to Cradle® (C2C) pour la conception de nos produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits jusqu'à l'installation, l'utilisation, l'entretien, la fin de l'utilisation et la récupération des produits ;
- > les recommandations de l'AFEP-MEDEF, notamment en matière de gouvernance d'entreprise et de DPEF.

Risques et opportunités liés à la RSE

### 3.3 Risques et opportunités liés à la RSE

À notre échelle et avec nos moyens, notre ambition est d'avoir un impact positif sur nos clients, nos équipes et notre planète :

LES ÉVOLUTIONS DU MONDE	LES DÉFIS AUXQUELS TARKETT PEUT CONTRIBUER
<p>En 2050, une personne sur six dans le monde aura plus de 65 ans (16%), contre une sur dix en 2022 (10 %) selon l'ONU, et près des deux tiers de cette population vivra dans les villes, selon les Nations Unies.</p>	<p><b>Augmentation de la population dans les villes</b> et des <b>populations âgées</b>, avec des attentes et des défis de <b>qualité de vie</b> (qualité de l'air intérieur, espaces sains, confort, acoustique, flexibilité et modularité des espaces, etc.).</p>
<p>La population mondiale, qui a atteint 8 milliards d'habitants en 2022, devrait atteindre, selon l'ONU, 9,7 milliards de personnes d'ici 2050, et aspirant à une meilleure qualité de vie, la pression sur les ressources naturelles continuera d'augmenter et deviendra un problème encore plus critique à l'avenir. Le rapport du Groupe d'experts sur les ressources du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour 2019 a constaté que l'utilisation des ressources mondiales a plus que triplé depuis 1970 pour atteindre 92 milliards de tonnes en 2017 et prévoit que, sans action, l'utilisation des ressources fera plus que doubler pour atteindre 190 milliards de tonnes en 2060.</p>	<p><b>Raréfaction des ressources naturelles et gestion des déchets</b>, enjeux qui remettent en question le modèle d'économie linéaire (sur la base de la production, de l'utilisation et de l'élimination d'un produit) et appellent au <b>développement d'un modèle d'économie circulaire</b>, où les déchets deviennent une ressource, et où un produit peut être réutilisé ou transformé en une nouvelle ressource. L'utilisation des principes d'éco-conception permet, d'une part, de sélectionner des matières premières abondantes et, d'autre part, de construire des produits facilement réutilisables ou recyclables.</p>
<p>En 2022, la COP27 des Nations Unies à Charm El-Cheikh (Égypte) s'est déroulée au cours d'une année marquée par des inondations dévastatrices et des vagues de chaleur sans précédent, de graves sécheresses et de formidables tempêtes, autant de signes sans équivoque de l'urgence climatique en cours. Selon le GIEC des Nations Unies, les émissions de CO<sub>2</sub> doivent être réduites de 45 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 2010 pour atteindre l'objectif central de l'accord de Paris, à savoir limiter la hausse des températures à 1,5 °C d'ici à la fin du siècle. Le secrétaire général des Nations Unies a appelé à une action climatique plus rapide et plus audacieuse, car le changement climatique est le grand défi de notre époque et il ne reste qu'une étroite fenêtre d'opportunité pour maintenir l'objectif de limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C. Le PNUE a indiqué en 2021 que 37% des émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie en 2020 provenaient du secteur du bâtiment et de la construction (Global Status Report for Buildings and Construction, 2021 UNEP Global Alliance for Buildings and Construction). Le directeur exécutif du PNUE a appelé à une augmentation des matériaux biosourcés et recyclés et à une évolution vers la circularité dans le secteur du bâtiment et de la construction.</p>	<p><b>Réduire les émissions de gaz à effet de serre</b> en diminuant notre consommation d'énergie et en utilisant des sources d'énergies renouvelables. Nous pouvons réduire, à la fois, nos émissions de gaz à effet de serre dans notre cycle de production, et les émissions tout au long de la chaîne de valeur, avec la mise en œuvre d'un modèle d'économie circulaire, en <b>utilisant plus de matériaux recyclés</b> qui sont moins gourmands en énergie que l'extraction et la transformation de matériaux vierges, en augmentant la durée de vie de nos produits, en recyclant après usage au lieu de l'incinération qui émet plus de CO<sub>2</sub> et en limitant la distance nécessaire à la livraison avec des sites de production proches de nos clients. <b>Le recyclage des déchets de revêtement de sol est essentiel</b> pour réduire l'impact climatique. En plus d'économiser des matières premières vierges, il contribue de manière substantielle à éviter les émissions de GES (gaz à effet de serre), car il évite que des déchets valorisables ne soient mis en décharge ou incinérés.</p> <p>Nous pouvons également influencer le changement au niveau de notre chaîne de valeur en sélectionnant des fournisseurs qui ont une empreinte carbone plus faible, en sensibilisant nos clients et en leur offrant le choix de sélectionner nos produits ayant la plus faible empreinte carbone.</p>
<p>La société est en constante évolution, tout comme ses attentes, les Générations Y et Z vivant dans un monde hyperconnecté avec des préoccupations croissantes, notamment sur le climat et l'environnement, la diversité, l'éthique et l'importance d'avoir un impact positif sur la société, etc.</p>	<p><b>Jouer un rôle actif pour répondre aux défis sociétaux, tels que la réduction de l'empreinte carbone de nos produits et la construction d'une économie circulaire</b>, le respect des valeurs éthiques et de conformité, la promotion de la transparence et de la proximité avec les communautés locales, ainsi que le développement et la diversité des talents. En résumé, être l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives <b>la plus facile, la plus innovante et la plus durable pour laquelle et avec laquelle il est possible de travailler.</b></p>

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

Risques et opportunités liés à la RSE

### 3.3.1 Identifier et évaluer les risques et opportunités en matière de RSE

Tarkett identifie les risques RSE principalement par le biais de notre processus de cartographie des risques de l'entreprise, qui est géré par le département d'Audit Interne et de Contrôle et qui couvre l'ensemble des risques financiers et extra-financiers ou environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) applicables à nos activités. Cet exercice de cartographie, initié en 2011, est mis à jour tous les deux ans ou plus fréquemment en cas de changements importants. Le processus d'identification des risques utilise principalement une méthode en trois étapes :

- > la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne, parfois en collaboration avec des experts externes, interroge les membres du Comité exécutif et les collaborateurs clés occupant des postes stratégiques au niveau du Groupe et des divisions afin d'identifier les risques dans leur domaine ;
- > la qualification et la quantification des risques selon les éléments suivants : définition précise, causes possibles, évaluation des impacts (financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques ou de réputation) et le degré de maîtrise par le Groupe ;
- > l'examen et la validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et sa présentation au Comité d'audit, des risques et de la conformité, ainsi qu'au Conseil de surveillance.

En 2022, il n'y a pas eu d'évolution majeure dans la cartographie des risques de Tarkett. En 2020, compte tenu de l'émergence de certains risques et de la crise sanitaire mondiale, une revue approfondie de la cartographie des risques du Groupe avait été réalisée afin de réévaluer individuellement chaque risque et d'intégrer tout nouveau risque potentiel ou avéré.

Ce processus a permis d'ajouter le risque de la pandémie de Covid-19 à la liste des risques matériels de Tarkett. L'ensemble du processus a été réalisé par le biais de 25 entretiens avec des membres du Comité exécutif et d'autres responsables clés. Dans ce contexte, chaque risque a été examiné pour évaluer :

- > son occurrence sur une période récente ;
- > l'état et l'efficacité des mesures d'atténuation et
- > le niveau des impacts absolus et résiduels potentiels.

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

- > sur les sites de production, les risques Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) sont identifiés et évalués localement conformément à notre programme World Class Manufacturing (qui inclut des audits de sites annuels par un tiers – ERM) et par le biais des systèmes de management santé-sécurité (ISO 45001), environnement (ISO 14001) et énergie (ISO 50001) en place sur la majorité de nos sites (voir la liste des certifications ISO des usines en annexe) ;
- > au niveau de la chaîne d'approvisionnement, une cartographie des risques RSE achats couvrant la quasi-totalité de nos fournisseurs a été complétée en 2018 en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement (voir Section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable) ;
- > une cartographie spécifique au risque de corruption, élaborée en 2017, conformément aux exigences de la Loi Sapin 2, a été revue et régulièrement mise à jour (voir Section 3.11.2 La prévention de la corruption) afin de répondre aux dernières exigences de l'Agence française de lutte contre la corruption.

## Risques et opportunités liés à la RSE

## Focus

## Focus sur les informations relatives au climat selon les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)

## Gestion des risques &amp; Gouvernance

Les risques relatifs au climat sont identifiés et évalués dans le cadre du processus multidisciplinaire de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise (voir Section 6 Facteurs de risque et contrôle interne du Document d'enregistrement universel). Le facteur de risque spécifique « changement climatique et les dommages causés à l'environnement » est considéré comme matériel sur la base de l'évaluation par Tarkett de son niveau d'impact et de sa probabilité d'occurrence. D'autres risques relatifs au climat sont également pris en considération dans d'autres facteurs de risque matériels tels que les « indisponibilités, perturbations, dommages sur site » et les « déploiement de la transition liée à l'économie circulaire ». La cartographie des risques prend en considération les opérations directes ainsi que les risques en amont et en aval de la chaîne de valeur.

Le Comité exécutif a la responsabilité générale d'organiser et de superviser la gestion des risques, y compris la cartographie et l'évaluation des risques, l'atténuation des risques ainsi que le contrôle et l'audit interne. Chaque membre du Comité exécutif assure la mise en œuvre d'une surveillance, de contrôles et d'une atténuation des risques en continu dans son domaine de responsabilité.

En 2021, Tarkett a conclu un examen approfondi de l'impact de l'activité de Tarkett sur le climat et de l'impact du climat sur l'activité de Tarkett. Ce travail, qui a été entrepris avec l'aide de Carbone 4, une société indépendante de conseil en matière de climat, a conduit Tarkett à réviser son objectif climatique pour l'aligner sur l'objectif de limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C, conformément à l'Accord de Paris. Le travail a notamment inclus l'utilisation d'une analyse prospective quantitative basée sur des scénarios pour mesurer l'activité par rapport à différents scénarios futurs, l'identification des risques et des opportunités dans chaque scénario et l'évaluation de la résilience de l'entreprise. Les conclusions de cette cartographie des risques et opportunités liés à la double matérialité ont été présentées au comité RSE du Conseil de surveillance de Tarkett.

## Taxonomie de l'UE

La taxonomie européenne est un système de classification, établissant une liste d'activités économiques écologiquement durables, dans le but d'aider l'UE à accroître les investissements durables et à mettre en œuvre le Pacte vert européen. La taxonomie de l'UE fournit aux entreprises, aux investisseurs et aux décideurs politiques des définitions appropriées pour savoir quelles activités économiques peuvent être considérées comme écologiquement durables. Les premiers actes délégués, adoptés en juin 2021, établissent une liste d'activités économiques dans les secteurs considérés comme les plus pertinents en matière d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique et ayant donc le potentiel de contribuer de manière substantielle aux objectifs environnementaux de l'UE en matière de climat. L'examen des principales activités de Tarkett sur la base des codes NACE<sup>1</sup> (Nomenclature européenne des activités économiques) a révélé que la fabrication de revêtements de sol et de surfaces sportives n'était pas couverte par ces Actes délégués sur le climat. Néanmoins, Tarkett reste fortement engagé à contribuer à l'atténuation du climat, notamment matérialisé en 2021 par un nouvel objectif de réduction des émissions de GES de l'ensemble de la chaîne de valeur (pour plus de détails, voir la Section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire).

Taxonomie de l'UE - Acte délégué sur le climat (Atténuation et adaptation du climat)	Activités éligibles	Activités non éligibles	Total	% éligible	% aligné
Chiffre d'affaires (net en millions d'euros)	0	3 359	3 359	0%	0%
Capex			0		0%
Opex			0		0%

La **cartographie des risques** de l'entreprise est également complétée par une évaluation de la probabilité de matérialisation de chaque risque au cours des cinq prochaines années afin de mieux qualifier l'importance des risques conformément au Règlement de l'UE sur les prospectus (UE 2017/1129) et aux lignes directrices des Autorités européennes des marchés et des valeurs mobilières publiées en 2019. La cartographie des risques a identifié 17 risques significatifs, qui sont présentés au chapitre 6 « Facteurs de risque et contrôle interne » du Document d'enregistrement universel 2022, dont 5 risques ESG (Éthique et Intégrité dans la conduite des affaires ; Changement climatique et dommages causés à l'environnement ; Déploiement de la transition liée à l'économie circulaire ; Qualité et sécurité des produits ; et Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés) et un certain nombre d'autres risques liés à l'ESG (par exemple, Santé, Sécurité et Sureté des personnes ; Indisponibilité, perturbations, dommages sur site ; Évolution du marché des revêtements de sol ; Volatilité du prix des matières premières ; Dépendance à l'égard des fournisseurs ; Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale ; Systèmes d'information et Cybersécurité et Pandémie) qui sont également couverts dans le présent rapport RSE.

<sup>1</sup> C13.93 Fabrication de moquettes et tapis (y compris le gazon artificiel), C16.22 Fabrication de parquets assemblés, C22.19 Fabrication d'autres produits en caoutchouc, C22.23 Fabrication d'articles de construction en plastique pour la fabrication de revêtements de sol et de surfaces sportives

Risques et opportunités liés à la RSE

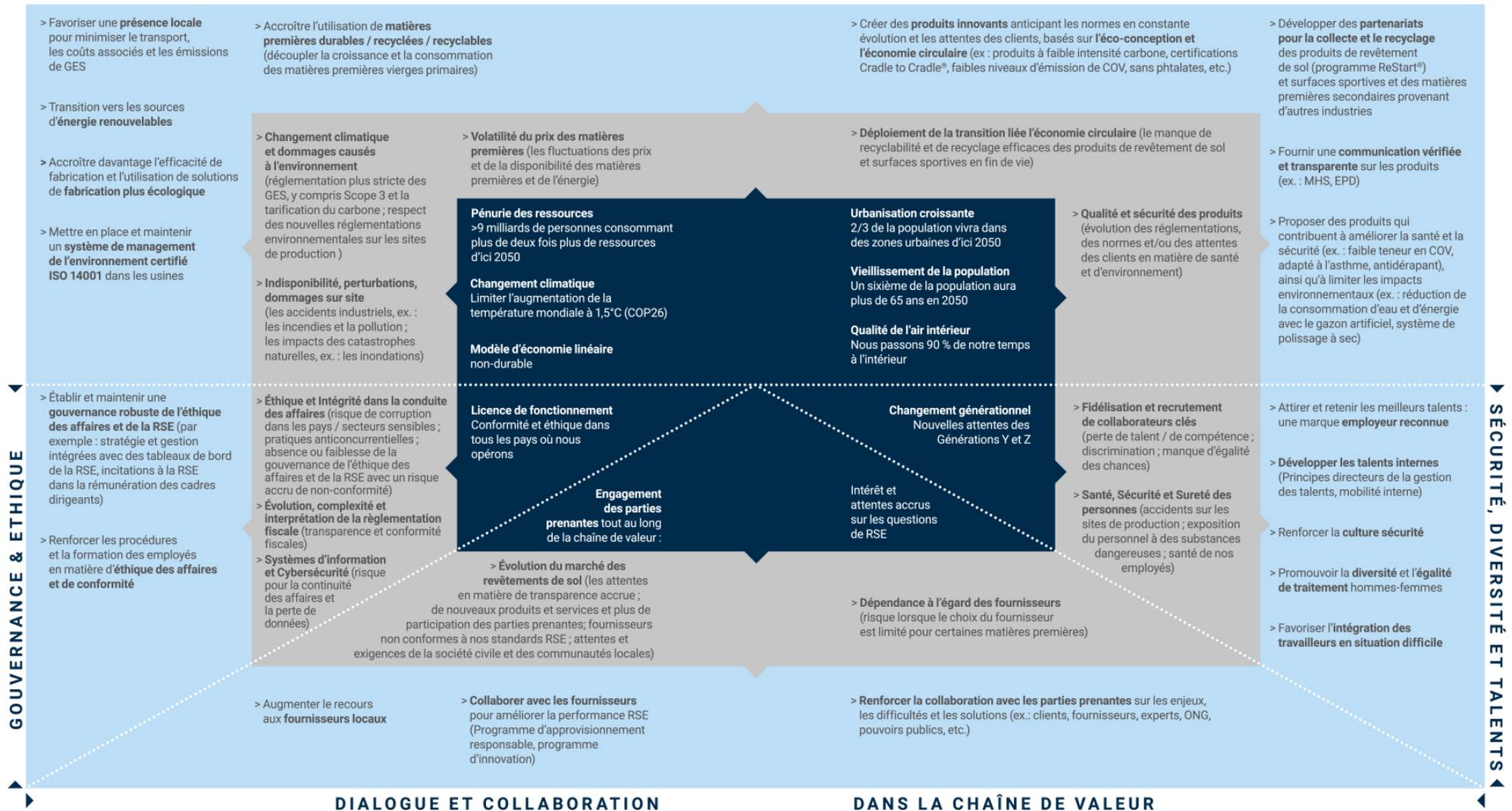
### 3.3.2 Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités

#### Cartographie des principaux défis, risques et opportunités

■ Défis mondiaux ■ Risques pour Tarkett ■ ■ Opportunités pour Tarkett

#### MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES USINES

#### L'ÉCO-CONCEPTION DES PRODUITS ET LES SOLUTIONS CIRCULAIRES



## Risques et opportunités liés à la RSE

Les principaux défis mondiaux et les risques ESG et risques relatifs à l'ESG applicables à Tarkett (tels qu'identifiés par la cartographie des risques de Tarkett et d'autres initiatives d'identification et d'évaluation des risques décrites précédemment), ainsi que les opportunités qui en découlent, sont résumés dans l'infographique ci-dessus.

## Focus

## Focus sur les informations relatives au climat selon les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)

## Stratégie - risques et opportunités relatifs au climat

Les risques et les opportunités suivants relatifs au climat ont été identifiés par Tarkett comme matériels, soit à court (jusqu'à 2 ans), moyen (2-5 ans) ou long terme (5-20 ans) :

- > Le risque posé par Tarkett sur le climat par une croissance excessive des émissions de GES provenant des opérations (utilisation de combustibles fossiles) et/ou des activités en amont et en aval associées à ses produits (c'est-à-dire les émissions de GES du cycle de vie des produits)
- > Les risques posés par le changement climatique sur Tarkett sont principalement des risques de transition, tels que :
  - La réglementation actuelle et émergente, y compris la future réglementation potentielle sur le suivi et la réduction des émissions de gaz à effet de serre de type Scope 3, les futures taxes carbone, la responsabilité élargie des producteurs et le contenu minimum recyclé ;
  - La technologie, par exemple l'accès à / le développement de la technologie nécessaire pour permettre à Tarkett de répondre à la demande croissante du marché des produits de revêtement de sol circulaire à faible teneur en carbone ;
  - Les changements du marché, relatifs par exemple : aux risques/opportunités en aval des utilisateurs finaux qui préfèrent des produits de revêtement de sol alternatifs, en raison des questions relatives au climat ; à la volatilité des prix des matières premières avec les risques en amont et opérationnels de la disponibilité et des coûts des matières premières qui évoluent en raison des questions relatives au climat et de la transition vers une économie à faible intensité de carbone ; à la demande accrue de produits à faible intensité de carbone ; et aux exigences réglementaires et du marché de l'économie circulaire qui pourraient générer une demande accrue de produits de revêtement de sol circulaires / recyclés et recyclables ; et
  - La réputation, associée à la non-réalisation de nos objectifs relatifs au climat ou à la perte de confiance de nos clients dans les engagements de Tarkett. Le risque de l'activité de Tarkett sur le climat : émissions directes et indirectes de GES liées aux activités (utilisation de combustibles fossiles et d'électricité achetée) et, plus important encore, les émissions indirectes de GES associées aux activités en amont et en aval (c'est-à-dire les émissions de GES liées au cycle de vie des produits).
- > **Les opportunités sont notamment :**
  - De réduire les coûts d'exploitation indirects grâce à l'efficacité de production, et notamment à des actions visant à améliorer l'efficacité énergétique, à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à accroître l'utilisation de matières premières recyclées ;
  - D'augmenter les revenus résultant de la demande accrue de produits à faible intensité de carbone qui sont recyclables et pour lesquels des solutions circulaires sont disponibles. Tarkett estime que l'adoption d'une approche d'économie circulaire en boucle fermée lui permettra de limiter les coûts des matières premières, de sécuriser l'approvisionnement en matières premières, de limiter les émissions de gaz à effet de serre et de répondre à la demande croissante des clients pour des produits responsables.

Risques et opportunités liés à la RSE

### 3.3.3 Gestion des risques

Notre approche systématique et intégrée de gestion des risques, intégrant désormais les risques RSE, repose sur les éléments suivants :

- > présentation de la mise à jour de la Cartographie des Risques de Tarkett au Comité exécutif pour validation et suivi ;
- > présentation régulière au Comité d'audit, des risques et de la conformité, qui a la charge de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et des procédures de contrôle interne, ainsi que la présentation des risques et opportunités RSE au Comité RSE ;
- > intégration de la revue des risques et des contrôles aux programmes de travail de l'audit interne.

La stratégie et les politiques RSE Groupe mises en place pour gérer nos risques et répondre à nos principaux enjeux RSE sont définies au niveau du Comité exécutif, puis déclinées au niveau des divisions et des fonctions, et enfin au niveau des sites / réseaux dans chaque pays. Différents programmes accompagnent le déploiement de ces politiques de RSE, tels que les principes Cradle to Cradle® (C2C) pour l'éco-conception ; les Programmes d'innovation pour le climat et l'économie circulaire, et la santé et le bien-être; et ReStart® pour la collecte et le recyclage; ou les Principes directeurs de gestion des talents.

Nos politiques et initiatives destinées à gérer les risques et les enjeux RSE, leurs objectifs et résultats, ainsi que les indicateurs clés de performance sont détaillés dans les différentes sections de ce Rapport RSE 2022, à savoir :

- > **Section 3.2** Gouvernance de la RSE, pour les risques et enjeux liés à la gouvernance ;
- > **Section 3.5** Engagement des parties prenantes, pour les risques et les enjeux liés à l'anticipation et à la réponse aux attentes des parties prenantes, et à la collaboration avec la chaîne de valeur ;
- > **Section 3.6** Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires, pour les risques et enjeux relatifs aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur ;
- > **Section 3.7** Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire ;

- > **Section 3.8** Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients ;
- > **Section 3.9** Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés ;
- > **Section 3.10** Développer notre capital humain.
- > **Section 3.11** Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes, pour les risques et les enjeux liés à l'éthique des affaires et à la cybersécurité informatique.

En ce qui concerne le risque de « pandémies », nos initiatives visant à gérer les risques et les opportunités relatifs aux aspects ESG de ce risque sont décrites tout au long de ce Chapitre et sont notamment détaillées dans les Sections suivantes :

- > **3.8.2** Participer au bien-être des personnes
- > **3.9.2.3** Offrir du temps, de l'aide et d'autres contributions aux communautés locales : Tarkett Cares;
- > **3.10.2** Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs

#### Exemple

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

WCM est le système d'excellence opérationnelle de Tarkett axé sur l'amélioration de la sécurité des collaborateurs, le renforcement du service client et de la qualité, la réduction de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement tout en optimisant la gestion des ressources, et l'amélioration de la performance industrielle.

Le WCM est appliqué à l'échelle mondiale dans l'ensemble de Tarkett en utilisant une méthodologie qui a fait ses preuves basée sur des feuilles de route de maturité, une équipe centrale dédiée au niveau du Groupe, et des coordinateurs de division locaux qui aident à atteindre les objectifs définis par les équipes locales, par le biais du coaching, de la formation et du partage des meilleures pratiques. La réalisation d'évaluations WCM internes permet aux équipes de suivre les progrès des sites de production et de définir des plans d'action.

Risques et opportunités liés à la RSE

### 3.3.4 Evaluer la matérialité des enjeux de la RSE pour Tarkett

L'analyse de matérialité permet d'identifier et préciser les enjeux RSE matériels pour Tarkett, c'est-à-dire les enjeux les plus importants au regard des activités du Groupe, de leur impact sur notre modèle économique et des attentes de nos parties prenantes.

En 2016, une enquête a été réalisée pour déterminer les sujets matériels pour Tarkett et nous assurer que notre stratégie RSE et nos objectifs étaient en phase avec eux. **Chaque année, nous entretenons un dialogue régulier avec nos parties prenantes** (Section 3.5 Dialogue avec les parties prenantes), en écoutant leurs préoccupations, leurs désirs et leurs attentes. De cette façon, nous nous assurons que nos actions, et nos priorités, sont adaptées pour répondre aux défis et opportunités matériels. Par exemple, nous constatons que les risques liés à l'environnement (mise en place de nouvelles normes pour limiter le réchauffement climatique et réduire l'utilisation des ressources fossiles) sont aujourd'hui considérés comme plus importants qu'en 2016.

La cartographie des parties prenantes a été complétée puis une enquête a été envoyée aux parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, ONG, associations professionnelles, experts, institutions de recherche et de formation, etc.) ainsi qu'aux parties prenantes internes (membres du Conseil de surveillance et du Comité exécutif, employés de Tarkett). L'enquête concernait des parties prenantes localisées en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Serbie, en Suède, en Russie, au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'enquête couvrait les sujets clés du référentiel GRI et des principes Cradle to Cradle®, organisés en cinq catégories : impacts environnementaux de la production, produits responsables, travail, droits humains et enjeux sociétaux.

Quatre sujets ont en particulier émergé de l'enquête 2016 et sont toujours considérés, **avec la réponse à l'urgence climatique**, comme faisant partie des sujets RSE les plus matériels pour Tarkett : la santé et la sécurité au travail, la santé et la sécurité liées aux produits et aux matériaux, l'impact environnemental des produits et l'utilisation responsable des matériaux et des ressources.

	 <b>Impacts environnementaux de la production</b>	 <b>Utilisation responsable des matériaux</b>	 <b>Travail, droits de l'homme et enjeux sociétaux</b>
<b>Thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes externes et internes, et ayant un impact sur les activités de Tarkett</b>		Impact environnemental des produits Santé et sécurité des produits et matériaux Utilisation de matériaux sains	Santé et sécurité au travail Le travail des enfants (une priorité essentielle pour les parties prenantes externes, mais pas un risque potentiel pour les activités de Tarkett)
<b>Autres thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes internes</b>	Consommation énergétique Déchets de production	Principes Cradle to Cradle® Recyclabilité des produits	Développement des talents Lutte contre la corruption
<b>Autres sujets d'importance identifiés (complémentaires)</b>	Émissions atmosphériques provenant de la production Eaux usées provenant de la production Évaluation des fournisseurs sur des sujets environnementaux	Communication marketing transparente	Aide à l'emploi et au revenu Des fournisseurs respectant les droits de l'homme Travail forcé Diversité, égalité, non-discrimination, droit du travail

En comparant la matrice de matérialité avec notre cartographie des risques RSE, il est clairement visible que les sujets prioritaires et autres sujets d'importance identifiés par l'évaluation de la matérialité en 2016, ainsi que l'action sur l'atténuation du changement climatique, sont couverts par et cohérents avec l'identification de nos risques et opportunités RSE.

## 3.4 Plan de vigilance

En ligne avec les exigences de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, Tarkett établit et met en œuvre un plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes potentielles aux droits humains et aux libertés fondamentales, les effets préjudiciables sur la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Ce plan de vigilance couvre les opérations directes de Tarkett, ainsi que les activités de nos sous-traitants et fournisseurs avec lesquels Tarkett a une relation commerciale. Ce plan de vigilance est intégré dans la stratégie et les politiques RSE du Groupe, comme décrit ci-après.

### Cartographie des risques

Notre processus d'identification et notre cartographie des risques RSE sont détaillés en Section 3.3 Risques et opportunités liés à la RSE. La Cartographie des Risques de Tarkett couvre de la façon suivante les risques relatifs à la santé, la sécurité et l'environnement (HSE), ainsi qu'aux droits humains :

- > Au niveau du Groupe, les risques HSE sont identifiés et évalués par le Département de l'Audit et le responsable Conformité en collaboration avec le Directeur du Développement Durable et de l'Innovation du Groupe et le Directeur de la Sécurité du Groupe.
- > Au niveau de nos sites de production, les risques HSE sont identifiés et évalués localement conformément au système WCM et à travers les systèmes de management en place sur la majorité de nos sites : ISO 45001 pour les aspects santé et sécurité, ISO 14001 et ISO 50001 pour les aspects environnementaux et énergétiques<sup>1</sup>. Les risques liés aux droits humains n'ont jusqu'ici pas été jugés significatifs pour les activités sur nos sites de production. Cependant, nous sommes conscients que les tendances géopolitiques actuelles pourraient générer de nouveaux risques (par exemple le risque d'esclavage moderne relatif aux populations vulnérables telles que les migrants), à identifier et à prendre en considération dès leur apparition.
- > Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, une cartographie des risques RSE achats couvrant la quasi-totalité de nos fournisseurs a été complétée en 2018 en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement, et inclut entre autres les risques HSE, et ceux liés à une potentielle atteinte aux droits humains (voir Section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable).

### Procédures d'évaluation

Sur les sites de production, l'évaluation des risques HSE est réalisée en interne de manière continue par des experts HSE locaux en utilisant les conseils, les procédures et les méthodes fournis par le Groupe (voir Section 3.3.3 Gestion des risques). Par ailleurs, nos sites sont régulièrement audités par un tiers (ERM) en matière de conformité environnementale, et la majorité de nos sites sont sujets aux audits de suivi et de re-certification dans le cadre de l'ISO 45001, ISO 14001 et en plus, dans certains cas, ISO 50001. En 2022, le Groupe a mis à jour son évaluation des risques liés au devoir de vigilance, en mettant l'accent sur les risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

<sup>1</sup> Voir la liste complète des certifications ISO des usines en annexe

Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, l'évaluation par un tiers de la RSE de nos fournisseurs par EcoVadis, qui a commencé en 2019, s'est poursuivie en 2022 dans le cadre de notre programme d'approvisionnement responsable. Les fournisseurs évalués sont sélectionnés sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE achats, parallèlement au déploiement du Code de Conduite Fournisseurs (voir Section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable).

### Mécanisme d'alerte

La *Compliance Hotline* mise en place en 2018 et accessible depuis 150 pays, ainsi que l'*Ethics Hotline* aux États-Unis et au Canada, permettent d'alerter sur toutes infractions potentielles constatées ou observées au sein de Tarkett, en particulier afférentes aux droits humains, à l'environnement, à la santé et la sécurité (voir Section 3.11.1 Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires).

### Actions et dispositif de suivi

Les objectifs et actions / initiatives mises en place afin de prévenir les risques couverts par le devoir de vigilance, ainsi que les indicateurs clés de performance permettant d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre et leurs résultats, sont détaillés dans les différentes sections de ce Rapport RSE 2021, à savoir :

- > Section 3.2 Gouvernance de la RSE, pour la gestion des risques liés aux droits de l'homme, à l'éthique des affaires et à la conformité ;
- > Section 3.5 Dialogue avec les parties prenantes, pour la gestion des risques liés à l'anticipation et à la réponse aux attentes des parties prenantes, et à la collaboration avec la chaîne de valeur ;
- > Section 3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires, pour gérer les risques et enjeux liés aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur ;
- > Section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire, pour gérer les risques relatifs au climat ;
- > Section 3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients, pour gérer les risques relatifs aux effets de nos produits sur la santé ;
- > Section 3.9 Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés, pour gérer les risques relatifs à nos fournisseurs ;
- > Section 3.10 Développer notre capital humain, pour gérer les risques liés à la santé et sécurité de nos employés ;
- > Section 3.11 Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes pour gérer les risques liés aux droits de l'homme, à l'éthique des affaires et à la conformité.

## 3.5 Dialogue avec les parties prenantes

Afin d'avoir un impact positif non seulement sur la vie quotidienne des personnes mais aussi sur les générations à venir, nous devons commencer par une compréhension profonde des personnes, celles qui créent avec nos produits, celles qui les utilisent et celles qui en prennent soin. Avoir une compréhension profonde de l'être humain est donc l'un des engagements clés de l'initiative Tarkett Human-Conscious Design®.

Tarkett reconnaît qu'un dialogue et un engagement constants avec l'ensemble de la chaîne de valeur et la communauté au sens large sont essentiels pour atteindre ses objectifs, à savoir servir au mieux ses clients et contribuer à relever les défis sociétaux. A cet égard, Tarkett s'engage de manière proactive avec les parties prenantes sur une grande variété de

sujets, tels que construire une économie circulaire, concevoir des espaces qui favorisent la diversité, la refonte du lieu de travail, la préparation des hôpitaux pour l'avenir ou les solutions durables pour les surfaces sportives.

Tarkett facilite ce dialogue et cet engagement au niveau local en créant dans chaque pays de multiples occasions de rencontrer, d'écouter, de partager, d'informer et d'apprendre avec toutes les personnes intéressées par les produits, services et activités de Tarkett. Le tableau suivant met en évidence les principales façons dont Tarkett engage le dialogue et la collaboration avec ses parties prenantes.

Nos parties prenantes	Principaux moyens de dialogue	Fréquence (jusqu'à 4/an   5-12/an   >12/an)	Section pour plus d'information dans ce rapport
<b>Clients, architectes, concepteurs, installateurs et utilisateurs finaux</b>	> Réseaux sociaux, internet, courrier électronique		
	> Tarkett showrooms		
	> Tarkett Academy & développement professionnel continu (CPD)		
	> Outils de transparence : Material Health Statements (MHS®), certification « Cradle to Cradle® », Déclarations environnementales produits spécifiques (Environmental Product Declarations - EPDs), certification « Asthma and Allergy friendly® », et d'autres certifications de produits et outils d'information		
	> Brochures et documentation sur les produits		
	> Tarkett ReStart® programme de collecte et de recyclage		3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9
	> Conférences, expositions, salons professionnels (physiques et virtuels)		
<b>Employés, autres travailleurs, écoles et universités</b>	> Événements organisés par Tarkett (Cercles d'architectes) et webinaires		
	> Tarkett Green Tours présentant notre approche et nos initiatives en matière de développement durable sur nos sites de production de Narni (Italie), Clervaux (Luxembourg), Ronneby (Suède), Sedan (France), Waalwijk (Pays-Bas) et Otradny (Russie)		
	> Livres blancs		
	> Évaluations des fournisseurs (telles que l'évaluation RSE d'EcoVadis)		
	> Groupes de travail multidisciplinaires		
	> Intranet Tarkett-Inside & Workday		
	> Communautés internes (par exemple, sécurité, environnement)		
	> Groupes de ressources des employés		
	> Salons de l'emploi et section "carrière" du site web de la société		
	> Bulletins d'information internes		3.10
> Journées / semaines thématiques (par exemple, Journée mondiale de la sécurité, Semaine du développement durable, Journée de la Terre, Journée mondiale du climat, etc.)			
> Dialogue annuel sur les performances et le développement			
> Enquêtes de satisfaction des employés			
> Webinaires internes			

## Dialogue avec les parties prenantes

Nos parties prenantes	Principaux moyens de dialogue	Fréquence (jusqu'à 4/an   5-12/an   >12/an)	Section pour plus d'information dans ce rapport
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réunion annuelle et conférences téléphoniques trimestrielles sur des sujets financiers, stratégiques et de RSE pour les cadres de direction</li> <li>&gt; Dialogue social avec les représentants des travailleurs, comme le Forum Tarkett en Europe</li> <li>&gt; Partenariats avec les écoles/universités locales</li> </ul>		
<b>Fournisseurs, prestataires de services et autres partenaires commerciaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Programme d'approvisionnement responsable : code de conduite des fournisseurs, évaluation RSE des fournisseurs, évaluation des matières premières</li> <li>&gt; ReStart® programme de collecte et de recyclage</li> <li>&gt; Programmes de recyclage de tierces parties (par exemple, Valobat en France, Carpet America Recovery Effort aux États-Unis, AgPR en Allemagne)</li> <li>&gt; Partenariats et projets de collaboration en matière d'économie circulaire</li> </ul>		3.6, 3.7, 3.9
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concours d'innovation Tarkett</li> </ul>		
<b>Actionnaires, investisseurs, créanciers et communauté financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sites web de Tarkett (<a href="https://www.tarkett-group.com">https://www.tarkett-group.com</a>) avec des informations dédiées sur la santé et le bien-être, le climat et l'économie circulaire, et la responsabilité sociale</li> <li>&gt; Réponse aux questions sur les sujets ESG posées par les investisseurs, les créanciers, les conseillers en matière de procuration, les analystes et les agences de notation</li> <li>&gt; Présentations aux créanciers et aux sociétés de gestion d'actifs</li> <li>&gt; Conseil de surveillance et son comité spécialisé sur la RSE</li> <li>&gt; Assemblée Générale annuelle des actionnaires</li> <li>&gt; États financiers / Document d'enregistrement universel / Rapport RSE</li> </ul>	  	3.1, 3.5
<b>Associations commerciales, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Associations commerciales et professionnelles du secteur (par exemple, European Plastics Converters, Fédération européenne du parquet, European Resilient Flooring Manufacturers' Institute - ERFMI, Vinyl Sustainability Council)</li> <li>&gt; Instituts et experts scientifiques (par exemple, l'Institut d'innovation des produits Cradle to Cradle, l'Agence d'encouragement à la protection de l'environnement - EPEA et Carbone 4)</li> <li>&gt; Projets sectoriels (par exemple, EU Circular Plastics Alliance, ERFMI Circular Economy Platform)</li> <li>&gt; Think tanks (e.g. Globe EU Bee Group, Circular Sweden and Cireko in Sweden)</li> <li>&gt; Projets de recherche</li> </ul>	  	3.5, 3.6, 3.7
<b>Autorités publiques, organisations intergouvernementales, non gouvernementales et à but non lucratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conférences, webinaires et autres rencontres</li> <li>&gt; Projets et initiatives de la profession (par exemple, les Green Building Councils, les organisations de lutte contre l'asthme et les allergies)</li> <li>&gt; Consultations publiques (par exemple, la taxonomie européenne, le nouveau Bauhaus européen, les critères de durabilité de l'OCDE pour la conception des plastiques)</li> <li>&gt; Projets public-privé (par exemple, Circular Flooring EU, EU Circular Plastic Alliance)</li> <li>&gt; Participation aux travaux de normalisation (par exemple, certification Cradle to Cradle®, ISO TC323 sur la future norme ISO sur l'économie circulaire)</li> </ul>	  	3.5, 3.6, 3.7, 3.8
<b>Communautés locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Initiatives locales de Tarkett Cares</li> <li>&gt; Fondation Tarkett</li> <li>&gt; Visites guidées vertes de Tarkett et autres journées portes ouvertes d'usines</li> <li>&gt; Parrainages locaux</li> </ul>	 	3.7, 3.9

Dialogue avec les parties prenantes

### Focus : Tarkett showrooms - un lieu où l'on peut discuter avec Tarkett des revêtements de sol et du Tarkett Human-Conscious Design®

Tarkett dispose de 37 showrooms sur un certain nombre de marchés offrant un espace pour accueillir les clients, les architectes, les designers et autres afin de leur permettre de voir et de toucher la gamme de solutions de revêtements de sol de Tarkett et d'échanger avec Tarkett sur des sujets allant de la conception et du choix des matériaux, à l'installation, l'entretien, la qualité de l'air intérieur, l'économie circulaire, le recyclage après utilisation, et plus encore. En 2022, Tarkett a ouvert un nouveau showroom à Prestons, en Australie, sur son nouveau site FieldTurf, près de Sydney. Il a rejoint nos showrooms existants dans les villes américaines de New York City, San Francisco, Washington DC, Atlanta, Chicago, Charlotte, Dallas, Denver, Houston, Los Angeles et Calhoun, ainsi que dans les villes d'Europe occidentale et orientale et d'Afrique du nord : Paris et Paris - La Défense (France) ; Londres (Royaume-Uni) ; Stockholm (Suède) ; Madrid, Barcelone et Valence (Espagne) ; Vila Nova de Gaia (Portugal) ; Ludwigshafen (Allemagne) ; Vienne (Autriche) ; Dietlikon (Suisse) ; Waalwijk (Pays-Bas) ; Bucarest (Roumanie) ; Sofia (Bulgarie) ; Bačka Palanka et Belgrade (Serbie) ; Zagreb (Croatie) ; Sarajevo (Bosnie-Herzégovine) ; Kiev (Ukraine) ; Almaty (Kazakhstan) ; Moscou et Saint Petersburg (Russie) ; Casablanca (Maroc) et Dubaï (Émirats Arabes Unis).

Le showroom Tarkett du Fulton Market District - Chicago (USA) a été inauguré en juin 2022. Tarkett a accueilli des architectes, des designers et d'autres professionnels du secteur pour une série d'événements appelés Tarkett Design Days. Ceux-ci comprenaient des présentations de nouveaux produits, des visites du showroom et une série de séminaires éducatifs où des experts de premier plan ont discuté des dernières recherches sur l'avenir de l'aménagement des lieux de travail, de l'inspiration biophile et des matériaux sains.

Le showroom Tarkett d'Almaty (Kazakhstan) a été inauguré en 2022. Le showroom présente plus de 2 000 couleurs et designs, avec une atmosphère accueillante, des conseils professionnels et des démonstrations de produits pour aider les architectes et les designers à trouver le produit optimal pour répondre à tous leurs besoins.

### Focus : Contribution à la promotion d'un avenir circulaire et à faible empreinte carbone dans le secteur du bâtiment

Tarkett a organisé en juin 2022 dans son showroom parisien - Atelier Tarkett, une table ronde sur « La révolution des ressources : vers des bâtiments circulaires et bas carbone ». L'Institut National de l'Economie Circulaire (INEC) et l'agence ArtBuild Architectes ont animé la soirée sur les enjeux des ressources et de l'économie circulaire dans le secteur du bâtiment pour atteindre les objectifs de la Stratégie nationale bas carbone française. L'INEC a présenté sa nouvelle étude réalisée avec Capgemini, « Stratégie nationale bas carbone sous contrainte de ressources », qui vise à concilier deux domaines clés de la transition écologique : la décarbonisation et l'économie circulaire.

### Focus : Transition vers une économie circulaire - partager des solutions pratiques pour inciter à l'action

Tarkett a organisé et participé à un certain nombre d'événements promouvant la transition vers une économie circulaire, en partageant les initiatives de Tarkett visant à concevoir pour le recyclage, à utiliser davantage de matières premières secondaires recyclées et à développer le programme ReStart® de collecte et de recyclage de revêtements de sol post-utilisation. Par exemple, plusieurs fois par an, les équipes de développement durable de Tarkett en Amérique du Nord organisent des événements, des conférences et des ateliers afin de partager et d'échanger sur les solutions circulaires, tout en établissant des relations solides avec les architectes, les designers et les clients pour l'avenir. L'un de ces événements circulaires en 2022 était « *Lift your gaze* » (Levez votre regard) à York Harbor, dans le sud du Maine, aux États-Unis, où les participants ont pris un moment pour s'élever au-dessus des détails des affaires quotidiennes pour discuter des grands sujets qui défient non seulement l'environnement bâti, mais aussi le monde en général, y compris la santé des matériaux, l'innovation, la déconstruction et la conception circulaire. Les discussions en panel ont donné la parole au cabinet d'architecture Perkins & Will, au cabinet immobilier JLL, au cabinet de design mondial HOK, au Cradle to Cradle Institute, à la Bank of America et à l'université de Pittsburgh, ainsi qu'à notre Directeur du Développement Durable et de l'Innovation. Voir d'autres exemples dans la Section 3.6.2.3 Construire ensemble une économie circulaire.

### Focus : Concevoir pour la diversité - mieux comprendre les différences pour mieux réussir l'inclusion

Tarkett en Amérique du Nord encourage activement le dialogue sur la diversité, par le biais de webinaires, de formations et d'autres événements. Par exemple, lors de l'événement « *Design Days* » (Journées de la conception) organisé par Tarkett en 2022, les membres du groupe *Women of Color in Design* ont eu l'occasion de se rencontrer en personne pour la première fois lors d'un événement de rencontre convivial, après plus de deux ans de collaboration en ligne. Ce groupe de professionnelles du secteur et de femmes de couleur a été formé pour discuter régulièrement de sujets pertinents, notamment le leadership, l'éducation et l'engagement communautaire. Tarkett s'intéresse également à la neurodiversité par le biais de Tarkett Human-Conscious Design® dans le but de rendre les lieux de travail plus inclusifs grâce à un partenariat avec HOK, un cabinet américain de design et d'architecture. Voir Section 3.8.2 Participer au bien-être des personnes.

### Focus : Repenser le lieu de travail - explorer les tendances sur le lieu de travail

Dans le cadre de sa plateforme Great Indoors visant à informer et inspirer l'évolution de la conversation sur la vie professionnelle, Tarkett mène régulièrement des recherches et partage ses dernières conclusions. En 2022, lors des « *Design Days* », Tarkett Amérique du Nord a organisé, avec des consultants de WKSpace, l'événement « *The Future of the Workplace* » (L'avenir du lieu de travail) où, à l'aide des dernières données, une vue à 360° du futur lieu de travail a été présentée à travers le prisme de la « *Human-Conscious Design* », de la santé et du bien-être, du développement durable, de la diversité et de l'inclusion et de l'impact social. L'événement a exploré les tendances émergentes du lieu de travail et discuté des stratégies de conception nécessaires pour optimiser le bureau en 2030.

Dialogue avec les parties prenantes

### **Focus : Un guide de conception du secteur de santé afin de faciliter le design et la sélection des couleurs dans les environnements de soins**

En 2022, dans la continuité de l'approche Tarkett Human-Conscious Design®, Tarkett en Europe a lancé un Guide de conception pour le secteur de la santé afin d'offrir des conseils et des astuces permettant de gagner du temps dans l'aménagement intérieur centré sur l'humain. L'équipe d'experts de Tarkett, avec l'aide d'un spécialiste des couleurs, a créé ce guide en s'appuyant sur les résultats du récent livre blanc approfondi de Tarkett, « L'hôpital du futur », qui soulignait la nécessité d'un design plus centré sur l'humain et également respectueux de l'environnement. Le nouveau guide vise à faciliter la conception et le choix des couleurs pour les clients, qu'il s'agisse d'ingénieurs des soins de santé, de directeurs techniques ou d'architectes. Le guide illustre comment la couleur peut influencer la perception spatiale en ce qui concerne la profondeur, l'espace et la taille. Par exemple, l'aspect coloré d'un environnement est également un stimulus lorsqu'il s'agit du comportement humain, de susciter des sensations et de provoquer des émotions. Il est donc important que chaque espace de soins de santé distinctif, de la réception aux couloirs, en passant par les salles d'attente, les soins aux patients hospitalisés et les soins ambulatoires, soit représenté avec précision afin d'évoquer les sentiments et les réactions nécessaires. Tarkett a identifié trois tendances de design pour les soins de santé, à savoir le design biophilique - pour relier les humains et la nature, le design familial - pour humaniser les hôpitaux, et le design graphique - pour créer des espaces intuitifs.

### **Focus : Salons professionnels et conférences - contact avec les clients, les architectes et les designers**

En France, Tarkett a participé à la Paris Design Week en présentant le travail de deux jeunes designers autour des matériaux durables. Dans son showroom parisien - Atelier Tarkett, un jeune sculpteur français a présenté une exposition intitulée « Matières Vivantes », utilisant des matériaux durables et recyclés, sur fond de Tarkett Lino qui est fabriqué à partir de matériaux naturels (huile de lin, résine de pin, bois, farine de liège et jute) et est entièrement recyclable après usage. Un deuxième jeune designer suédois a présenté une série d'objets conçus à partir de matériaux issus de la sélection circulaire de Tarkett à l'Institut suédois de Paris, dans le cadre de l'exposition « Swedish Secrets », une initiative d'un mois avec des designers et des architectes engagés dans le développement d'une société plus durable.

### **Focus : Informations ESG - la transparence récompensée**

Tarkett attache de l'importance à informer régulièrement ses parties prenantes, de manière claire et transparente, de ses engagements, actions et résultats en matière de RSE. Chaque année, avec l'aide d'un réseau de contributeurs à travers le monde, Tarkett fait le point, identifie les dernières initiatives et mesure ses progrès par rapport à ses indicateurs de performance clés et ses objectifs RSE. Le rapport RSE qui en résulte permet à un large public de comprendre les risques et opportunités RSE auxquels Tarkett est confronté et la manière dont nous y répondons. Au cours de l'année, Tarkett donne également un aperçu de ses dernières actions par le biais de publications régulières sur les médias sociaux et d'un dialogue continu avec nos clients, architectes, designers, installateurs, utilisateurs finaux, fournisseurs et autres parties prenantes. Ces efforts tant sur la transparence que sur l'action ont été récompensés en 2022 puisque Tarkett s'est classé dans le top 50 des 250 entreprises les plus durables de France. Ce classement annuel est organisé par l'institut indépendant de données de marché Statista et le magazine français Le Point. Il est basé sur des indicateurs de performance RSE publiquement disponibles et sur une enquête en ligne recueillant l'opinion de 5 000 citoyens français. Trois critères principaux sont examinés : l'environnement, le social et la gouvernance d'entreprise. La liste complète couvre 250 entreprises sur 22 secteurs d'activité.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

## 3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Objectif 2030	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
<p><b>Volatilité du prix des matières premières</b> (fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie)</p> <p><b>Dépendance à l'égard des fournisseurs</b> (risque lorsque le choix du fournisseur est limité pour certaines matières premières)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sélection des matériaux dans le cadre du processus de développement des nouveaux produits (New Product Development Process - NPDP)</li> <li>&gt; Maximisation de la part des matériaux recyclés dans nos produits : chutes de pose/revêtements usagés ; matières premières secondaires issues d'autres industries</li> <li>&gt; Diversification de notre portefeuille fournisseurs, et utilisation de fournisseurs locaux</li> </ul>	<p>Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)</p>	69%	70%	68%	85%	3.6.1	 
<p><b>Qualité et sécurité des produits chimiques</b> (évolution des réglementations, des normes et/ou des attentes des clients en matière de santé et d'environnement)</p> <p><b>Evolution du marché des revêtements de sol</b> (les attentes en matière de transparence accrue ; de nouveaux produits et services et plus de participation des parties prenantes ; fournisseurs non conformes à nos standards RSE ; attentes et exigences de la société civile et des communautés locales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Evaluation systématique des matériaux selon les critères Cradle to Cradle® (C2C)</li> <li>&gt; Communication transparente sur la composition de nos produits par l'intermédiaire de fiches de déclaration produit (par exemple Material Health Statements)</li> <li>&gt; Certifications Cradle to Cradle® de nos produits</li> </ul>	<p>Pourcentage de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle®</p>	95%	97%	98%	-	3.6.1.	

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### 3.6.1 Choisir les matériaux de manière consciente et transparente

Tarkett est engagé à mettre les personnes et la planète au premier plan, en appliquant l'approche *Tarkett Human-Conscious Design*<sup>®</sup> à l'éco-conception, au développement et à la production de ses produits pour créer des sols qui contribuent à rendre les espaces plus sains, plus confortables et plus beaux, tout en s'efforçant de réduire l'impact environnemental du Groupe. Cette approche permet également à Tarkett de communiquer en toute transparence à ses clients les impacts sur l'environnement et la santé sur toute la chaîne d'approvisionnement.

#### 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux durables

**Le choix de matériaux de qualité est l'un des piliers de notre approche d'éco-conception selon les principes Cradle to Cradle<sup>®</sup>, avec l'objectif de respecter la santé des personnes, de préserver les ressources et de protéger l'environnement.**

D'un point de vue environnemental, Tarkett s'efforce de préserver les ressources naturelles, en privilégiant les matériaux sains qui peuvent être recyclés et qui proviennent de sources abondantes (par exemple le carbonate de calcium), renouvelables (tels que le liège, le pin, l'épicéa, le chêne, le frêne, le noyer, l'érable, le hêtre et le bouleau) ou recyclées (incluant des déchets issus d'autres industries), afin que les matériaux utilisés dans nos produits ne contribuent pas à la raréfaction des ress

**L'utilisation d'une part toujours plus grande de matériaux recyclés** est au cœur des objectifs de Tarkett en matière de climat et d'économie circulaire. Nous adoptons une approche holistique axée sur le recyclage en boucle fermée (collecte et recyclage des matériaux post-industriels et post-utilisation de Tarkett), le recyclage en boucle ouverte (approvisionnement en matériaux post-industriels et post-utilisation d'autres industries ainsi que l'approvisionnement en matières premières à contenu recyclé) et la conception circulaire des produits (comment reconcevoir les produits et des processus de manière à favoriser la recyclabilité et à accroître l'utilisation de matériaux recyclés). Cela s'applique aussi bien aux revêtements de sol qu'aux surfaces sportives, avec par exemple plus de 25% de contenu recyclé dans certains revêtements de sol homogènes et hétérogènes, plus de 35% dans les revêtements de sol en dalles de vinyle de luxe, plus de 35% dans le linoléum et plus de 60% dans certaines solutions de revêtement de sol en moquette. Les revêtements de sol intérieurs de Tarkett Sports dotés de la nouvelle technologie Omnisport X3LT à 3 couches intègrent une couche calandree contenant jusqu'à 60% de matières recyclées. FieldTurf de Tarkett Sports en Europe propose des gazons et des remplissages composés des matériaux recyclés tels que le remplissage ProMax HydroFlex, qui comprend 30 % de polyéthylène recyclé provenant de terrains de gazon artificiel en fin de vie, et d'autres solutions de remplissage variées fabriquées à partir de granules de caoutchouc recyclé provenant de pneus qui auraient autrement été mis en décharge. Tarkett estime qu'à l'échelle mondiale, quelque 15 millions de pneus ont été détournés des décharges et recyclés pour fournir un remplissage en granules de caoutchouc (sur la base de l'utilisation de 20 000 pneus par terrain).

En 2022, FieldTurf a également lancé PureField Ultra, le système de gazon synthétique sans remplissage de FieldTurf, conçu pour répondre aux niveaux de performance technique de la qualité FIFA sans remplissage. Urbansoccer a choisi cette solution en France en 2022 pour une installation en intérieur.

**Tarkett privilégie l'utilisation de matériaux renouvelables chaque fois que cela est possible. C'est notamment le cas aujourd'hui pour les parquets, les stratifiés et les linoléums, ainsi que pour certaines surfaces sportives intérieures.**

Par exemple, Tarkett produit des planchers en bois depuis 1886, en s'approvisionnant, près de notre usine de Hanaskog en Suède, dans les forêts durables de Suède et de Finlande, où la plantation éparse et la croissance lente dans l'hémisphère nord ont permis d'obtenir des arbres forts et stables. Tarkett utilise la grume entière pour tirer profit de son grain et de son motif pour la conception de magnifiques parquets distinctifs. Le linoléum utilise également d'autres matériaux renouvelables tels que l'huile de lin, la résine de pin, le jute et le liège. Ces dernières années, Tarkett a étendu son utilisation de matériaux renouvelables, avec des plastifiants biosourcés désormais utilisés dans ses dalles vinyles de luxe produites à Jacareí, au Brésil, et dans sa collection de revêtements de sol vinyles homogènes iQ Natural produite à Ronneby, en Suède. Un autre exemple est le revêtement de sol en caoutchouc Eco Shell développé en Amérique du Nord, qui comporte comme composant des restes de coquilles de noix provenant de la culture locale des noyers. Pour les surfaces sportives de plein air, Tarkett's FieldTurf offre une gamme croissante de couches de remplissage performantes en matériaux renouvelables alternatifs tels que PureFill qui utilise des granules de liège naturels et du sable, PureSelect qui utilise des noyaux d'olive de provenance locale aux États-Unis ainsi que des noyaux d'olives européens importés et PureGeo qui utilise des copeaux de noix de coco et du liège. En Europe, FieldTurf propose également PureSelect avec un remplissage à base de noyau d'olive d'origine européenne. Un exemple récent de terrain de haut niveau utilisant des remplissages naturels est le stade de la Maladière, domicile du club de football suisse Neuchâtel Xamax. Ce terrain a été installé avec un système de gazon synthétique combinant le Vertex Core et le remplissage organique PureFill. En outre, d'autres installations ont été réalisées en 2022 aux Pays-Bas, en Suède et en France.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

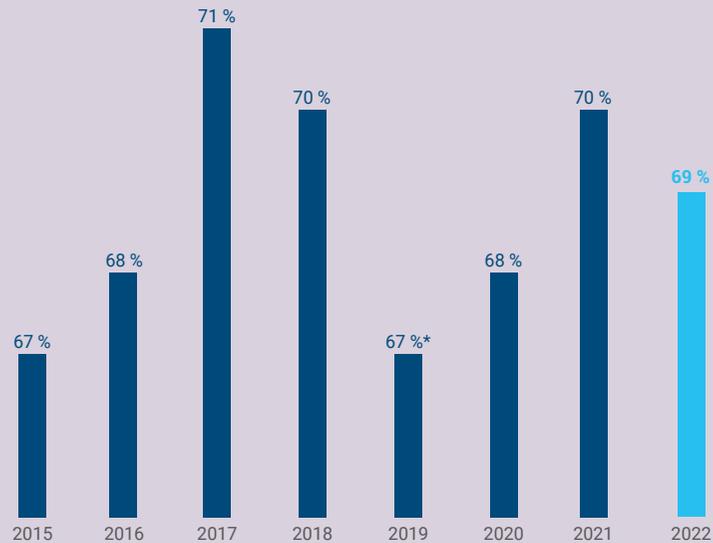
### Zoom sur les indicateurs clés

#### Sélection des matières premières en vue de préserver les ressources naturelles

Tarkett a poursuivi son objectif de tripler la part de matières premières recyclées d'ici 2030 par rapport à 2018, en portant cette part à 17% en 2022 contre 15% en 2021, 13% en 2020, 12% en 2019 et 10% en 2018.

En 2022, Tarkett a enregistré une progression positive de la part de ses matières premières qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (étant abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées). Ceci est principalement dû à la diminution des volumes de bois en raison des perturbations causées par le conflit en Ukraine.

#### Part des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (%)



\* Diminution de 2 % par rapport à 2018 en raison de l'arrêt de la production de stratifiés en Allemagne

#### Répartition des matières premières utilisées en 2022 (%)



Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### Limiter les risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs

L'identification et le développement de nouvelles sources de matières premières renouvelables et secondaires contribuent à atténuer les risques liés à l'approvisionnement en matières premières, notamment aux dépendances vis-à-vis de certains fournisseurs. Au cours des dernières années, Tarkett a pris d'autres mesures supplémentaires pour améliorer sa flexibilité avec ses fournisseurs et a développé des sources alternatives. Dans certains pays en particulier (Russie, Chine, Brésil), le Groupe a identifié de nouveaux fournisseurs locaux de matières premières, réduisant encore sa dépendance à l'égard de fournisseurs spécifiques.

### Utilisation responsable du PVC (polychlorure de vinyle)

Le PVC est une résine plastique largement utilisée dans l'industrie du bâtiment et de la construction. Le PVC est composé à 57% de sel et sa production est donc moins gourmande en énergie que celle d'autres polymères plastiques comparables, qui sont à 100% d'origine fossile. En outre, il est polyvalent, durable et recyclable. Tarkett propose des solutions en PVC dans un certain nombre de segments tels que les bureaux, l'hôtellerie, les magasins, les établissements de santé et l'éducation, où les propriétés supérieures de l'utilisateur telles que les cycles de vie prolongés (jusqu'à 30 ans), la résistance élevée à l'usure, les faibles coûts de maintenance, les designs attrayants, la bonne hygiène et la facilité d'installation sont essentielles. Tarkett s'engage en faveur d'une utilisation responsable du PVC (polychlorure de vinyle) et entretient depuis 2010 un dialogue transparent avec diverses parties prenantes sur le sujet, définissant les conditions d'une conception et d'une production, d'une utilisation et d'un recyclage durables du PVC pour les applications à long terme telles que les revêtements de sol.

Notre approche actuelle consiste à développer l'utilisation de plastifiants sans phtalates, à favoriser les fournisseurs utilisant des technologies de fabrication plus récentes ayant un impact moindre sur l'environnement, à utiliser des matières premières et des additifs répondant à des normes élevées en matière de durabilité, de conception et de performances techniques, conformément aux principes Cradle to Cradle®, et à promouvoir le recyclage des revêtements de sol contenant du PVC, notamment par le biais de notre programme ReStart®.

Par exemple, l'usine Tarkett de Clervaux au Luxembourg est certifiée EuCertPlast pour le recyclage des revêtements de sol en vinyle post-consommation. Elle recycle les revêtements de sol en vinyle post-installation et post-utilisation collectés dans divers pays européens dans le cadre du programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett, ainsi que les déchets post-fabrication.

Par cette action et d'autres, Tarkett soutient Recovynyl et VinylPlus qui participent à la promotion de la Circulaire Plastic Alliance de l'Union européenne sur les actions et engagements volontaires pour plus de plastiques recyclés, avec pour objectif de garantir que 10 millions de tonnes de plastiques recyclés soient utilisées pour fabriquer des produits en Europe en 2025. Recovynyl suit et vérifie le recyclage des déchets de PVC et l'utilisation du PVC recyclé, en enregistrant la quantité de PVC recyclée en Europe grâce au programme de collecte et de suivi des données RecoTrace™. Recovynyl est le principal contributeur à l'objectif de recyclage VinylPlus®, qui vise à recycler un million de tonnes de PVC par an d'ici 2030. En 2021, plus de 800 000 tonnes de PVC ont été recyclées, ce qui porte le total à 7,3 millions de tonnes depuis 2000. Recovynyl est également l'un des membres fondateurs du programme de certification des installations de recyclage Eucertplast, qui encourage la traçabilité et les normes élevées dans le recyclage du plastique (voir également la section 3.7.2.2).

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### 3.6.1.2 Evaluer les matériaux et leurs impacts sur la santé et l'environnement

**Tarkett est déterminée à construire le chemin vers de meilleurs revêtements de sol.** Innover avec des matériaux de qualité et dépasser les normes en matière de qualité de l'air intérieur grâce à *Tarkett Human-Conscious Design*<sup>®</sup> est au cœur de cet objectif qui donne la priorité à l'humain, pour créer des sols qui contribuent à rendre les espaces plus sains, plus confortables et plus beaux, tout en nous efforçant de réduire l'impact environnemental du Groupe afin que les personnes s'épanouissent maintenant et à l'avenir. L'approche de *Tarkett Human-Conscious Design*<sup>®</sup> commence par la sélection des matériaux de qualité en appliquant les principes du Cradle to Cradle<sup>®</sup>.

**Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA** (Environmental Protection Encouragement Agency faisant partie de Drees & Sommer), un institut de recherche fondé en 1987, **qui promeut la méthodologie de conception Cradle to Cradle**<sup>®</sup>. En utilisant cette méthodologie depuis 2010 pour toutes ses activités, Tarkett garantit non seulement la conformité aux exigences réglementaires de l'UE pour les substances chimiques selon REACH<sup>1</sup>, mais va plus loin en permettant l'optimisation des produits, en remplaçant les matériaux par d'autres qui peuvent être recyclés, améliorant les caractéristiques sanitaires et environnementales des produits. Les résultats de ces évaluations de matériaux nous permettent de mieux comprendre l'impact de nos produits et de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant nos spécifications avec nos fournisseurs. De plus, cela permet au Groupe d'avoir une connaissance précise des impacts sanitaires et environnementaux de ses produits, et de les partager en toute transparence, en communiquant aux clients les impacts environnementaux et sanitaires sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Avec 34 usines dans le monde et un pipeline actif de produits nouveaux et améliorés, il y a toujours de nouveaux matériaux que nous devons évaluer. En 2022, Tarkett a évalué un certain nombre de nouveaux agents de remplissage et plastifiants pour PVC.

#### Zoom sur les indicateurs clés

##### Évaluations des matériaux sur le plan de la santé et de l'environnement

Afin de réaliser notre objectif d'utiliser des matériaux de qualité, bénéfiques pour nos clients et pour la planète, nous effectuons des évaluations de matériaux par une tierce partie. En 2022, un nombre plus important que la normale de nouvelles sources de matières premières ont été approvisionnées notamment pour l'activité de Tarkett en Russie en raison de l'impact du conflit en Ukraine sur la disponibilité des matières premières. À la fin de 2022, Tarkett n'avait pas fini d'évaluer toutes ces nouvelles sources de matières premières, ce qui a entraîné une baisse de la part globale des matières premières évaluées. Au total, 95% de nos matières premières (représentant plus de 5,000 matériaux) sont évaluées par un organisme tiers (EPEA) pour leur impact sur la santé des personnes et sur l'environnement, selon les critères Cradle to Cradle<sup>®</sup>.

#### Une transparence radicale avec les Material Health Statements (MHS<sup>®</sup>)

Tarkett a élaboré, en collaboration avec l'EPEA, la *Material Health Statement* (déclaration sur les caractéristiques sanitaires des matériaux) afin de répondre aux besoins de l'industrie du bâtiment de disposer d'informations plus précises, de favoriser la collaboration en matière de développement durable et d'aller au-delà de la réglementation en fournissant des informations claires et transparentes sur le profil sanitaire et environnemental des matériaux utilisés dans nos produits, y compris les risques potentiels. L'outil MHS<sup>®</sup> répond aux demandes croissantes de l'industrie du bâtiment pour des informations plus détaillées sur le contenu des produits, dont elle a besoin pour répondre efficacement à l'évolution de la réglementation et aux programmes de construction durable, ainsi qu'à l'intérêt croissant des parties prenantes pour les impacts de l'environnement bâti sur la santé et l'environnement.

Le développement de la MHS<sup>®</sup> a suivi la collaboration de Tarkett avec l'EPEA sur les travaux d'évaluation des matériaux. Il a d'abord été lancé en 2016 en Amérique du Nord, puis étendu à l'Europe en 2018. Au-delà d'une simple liste d'ingrédients, une MHS<sup>®</sup> décrit avec précision la composition d'un produit et fournit l'information relative à la concentration de ses composants (molécules chimiques), leur rôle dans le produit et les risques éventuels sur la santé et l'environnement en cas d'exposition à ces substances, notamment pour l'utilisateur de revêtement de sol et les poseurs de sol (pour plus de détails sur MHS<sup>®</sup>, voir le rapport RSE 2021 de Tarkett).

L'outil MHS<sup>®</sup> a été développé dans le but de promouvoir la transparence totale des produits, en mettant à disposition de nos clients des outils d'information faciles à lire et à comprendre. En Europe, la MHS<sup>®</sup> va plus loin que les exigences de la réglementation européenne REACH, en fournissant de manière proactive des informations sur toutes les substances présentes dans le produit. Les documents MHS<sup>®</sup> ont une durée de validité de 2 ans, ce qui permet de prendre en compte toute nouvelle connaissance sur les substances chimiques utilisées et offre la possibilité d'améliorer les performances sanitaires du produit en modifiant les recettes.

En 2022, Tarkett a été invité à partager les meilleures pratiques en matière de substitution des substances dangereuses ou problématiques lors d'un atelier officiel de l'OCDE destiné aux décideurs politiques internationaux. Cette invitation faisait suite à la contribution de Tarkett aux travaux de l'OCDE sur le thème « Une perspective chimique sur la conception de plastiques durables ». L'atelier a réuni des représentants des ministères de l'environnement, des agences de gestion des produits chimiques telles que l'ECHA de l'UE et l'EPA des États-Unis, ainsi que plusieurs ONG telles que ChemSec et le Bureau européen de l'environnement. Tarkett a souligné son action en matière de gestion des produits chimiques selon les principes Cradle to Cradle<sup>®</sup> et en fournissant à ses clients une communication transparente par le biais de ses Material Health Statements uniques.

<sup>1</sup> REACH (Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques) est un règlement de l'Union européenne, adopté pour améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques que peuvent présenter les substances chimiques.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Tarkett n'hésite pas à se positionner en faveur d'une meilleure réglementation en matière de transparence. Par exemple, Tarkett a signé la lettre ouverte de l'ONG suédoise ChemSec à la Commission européenne, appelant à plus de transparence dans le cadre de la prochaine révision du règlement REACH - CLP. Tarkett s'est ensuite joint à la délégation de ChemSec pour une réunion avec le commissaire européen à l'environnement, partageant notre action sur la transparence avec les Material Health Statements®.

Depuis le lancement, Tarkett a publié des MHS® pour une large gamme de produits, notamment les revêtements de sol en vinyle, les dalles et planches en vinyle, la moquette, le linoléum et le caoutchouc. À la fin de 2022, Tarkett comptait 31 MHS® actives ou en cours de renouvellement.

**Nous utilisons également d'autres outils d'information et de transparence sur nos produits,** selon les régions et les pays où nous opérons :

- > **Les déclarations environnementales de produits (EPD)** permettent de partager des informations détaillées et essentielles (par ex. les émissions de gaz à effet de serre) pour comprendre l'impact environnemental d'un produit donné tout au long de son cycle de vie, selon un cadre et un processus normalisé d'élaboration, de vérification et de communication. Elles sont très demandées par le marché en Europe, en particulier car elles permettent aux clients d'obtenir des points supplémentaires dans le cadre des labels bâtiments durables (tels que LEED, BREEAM, DGNB, ou HQE). Des EPDs génériques sont réalisées par des associations professionnelles sur la base des informations consolidées des fabricants depuis 2013. En 2018 Tarkett a commencé à développer des EPDs spécifiques pour ses produits afin de fournir des informations plus précises et transparentes. En 2022, de nouvelles EPD spécifiques ont été publiées pour les dalles vinyle de luxe et les revêtements de sol en bois de Tarkett fabriqués en Serbie, pour les revêtements de sol en bois et en vinyle hétérogène fabriqués en Pologne, pour les revêtements de sol en dalles vinyle de luxe fabriqués au Brésil et pour les nouvelles dalles de moquette Desso fabriquées en Belgique et aux Pays-Bas. Certaines autres EPD spécifiques, comme celle du parquet en bois de Tarkett fabriqué à Orzechowo, ont également été révisées en tenant compte des dernières données. Dans l'ensemble, Tarkett a publié des EPD spécifiques pour ses produits de revêtement de sol en vinyle, linoléum, stratifié, bois et moquette, ainsi que pour ses gazons artificiels européens.
- > **En France**, Tarkett a travaillé à la révision de ses Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES), suite au démarrage de la mise en œuvre progressive de la nouvelle réglementation environnementale du bâtiment « RE 2020 ». Les FDES révisées offrent un plus grand niveau de détail pour guider les praticiens de l'ACV, les architectes et les designers dans leur choix de produits de revêtement de sol Tarkett en fonction de l'ACV spécifique au produit.
- > **En Russie**, Tarkett utilise le programme d'écolabel « Vitality Leaf », un écolabel (type I) conforme à la norme internationale ISO 14024, et qui est membre du *Global Ecolabelling Network*. Tarkett a adhéré au programme en 2009, complétant ainsi la procédure de certification volontaire qui comprenait une analyse du cycle de vie complet des produits. Tarkett a reçu l'écolabel pour toutes ses collections de vinyle et de stratifiés de marque.
- > **En Serbie**, Tarkett a obtenu en 2019, un écolabel (type I) pour son parquet puisque le produit et l'entreprise répondaient aux critères de réduction de la consommation de ressources, de réduction de la consommation d'énergie, de réduction des émissions de polluants dans l'environnement, de réduction de la production de déchets et de garantie de la recyclabilité du produit.

- > **En Australie**, Tarkett utilise l'outil de certification Global GreenTag GreenRate qui permet d'acquérir des points dans le cadre du programme Green Star® du Green Building Council of Australia.
- > **En Amérique du Nord**, Tarkett a atteint toutes les exigences en 2022 de +Vantage Vinyl™, une initiative en faveur du développement durable à l'échelle du secteur qui engage les entreprises de la chaîne de valeur du vinyle aux États-Unis. Les entreprises qui se voient attribuer la marque +Vantage Vinyl ont fait l'objet d'une vérification par le tiers GreenCircle Certified pour confirmer leur progression par rapport aux principes directeurs du programme relatifs à la protection de l'environnement, la diligence sociale, la solidité économique, la communication ouverte et la collaboration. La structure de l'initiative permet de s'assurer que Tarkett progresse en matière de développement durable dans l'industrie du vinyle, en accord avec les objectifs de développement durable des Nations Unies (UN ODD). Pour faciliter et démontrer la transparence, Tarkett en Amérique du Nord a déjà pris l'initiative en 2021 de créer Tarkett Floorprint<sup>SM</sup> avec un ensemble de 11 documents, un pour chaque grande catégorie de produits, détaillant toutes les données pertinentes et les informations de certification en un seul endroit pratique. En plus de partager les certifications de tierces parties, les documents Tarkett Floorprint comprennent des données sur les émissions de carbone pour chaque étape du cycle de vie du produit, la façon dont le produit participe à la santé et au bien-être des personnes, et la façon dont il réduit l'impact climatique en contribuant à une économie circulaire.
- > Les produits de revêtement de sol de Tarkett en Amérique du Nord ont également été ajoutés en 2021 à la plateforme Design for Health™ de MindClick. Cette plateforme permet aux architectes et aux designers d'accéder au programme d'évaluation des critères de développement durable de MindClick (MSAP) qui évalue les impacts sociaux et environnementaux tout au long du cycle de vie du produit. Tous les produits de revêtement de sol Tarkett évalués ont obtenu le statut de "Leader".
- > **Tarkett Sports' Fieldturf** publie ses systèmes de gazon artificiel dans la bibliothèque Mindful MATERIALS. Cette plateforme regroupe des informations sur les impacts des produits sur la santé humaine et l'environnement, ce qui permet aux praticiens de trouver les produits qui répondent le mieux aux exigences de chaque projet ou client.
- > Depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe disposent en outre d'un **système d'étiquetage environnemental**, qui précise le pourcentage de contenu recyclé, l'absence de plastifiants contenant des phtalates, ainsi que les émissions totales de COV. Le label permet également d'identifier les produits éligibles à notre programme de collecte et de recyclage ReStart®. Depuis 2016 ce système a également été étendu à la Chine.



Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### 3.6.1.3 Obtenir des certifications pour les produits

Dans le cadre des évaluations de produits effectuées par l'EPEA, un organisme d'évaluation accrédité pour la norme de certification Cradle to Cradle Certified®, Tarkett a obtenu plusieurs certifications Cradle to Cradle®. La certification C2C - Cradle to Cradle Certified® valide la démarche d'écoconception sur la base de cinq critères : la santé des matériaux, la circularité des produits, la protection de l'air pur et du climat, la gestion de l'eau et des sols, et l'équité sociale. A chaque critère est attribué un score de Basique à Platine (du plus faible au plus élevé : Basique, Bronze, Argent, Or, Platine), et le critère ayant obtenu le score le plus faible détermine le score global.

Tarkett a fait partie des premiers fabricants de revêtements de sol à recevoir des certifications C2C niveau Or pour certaines catégories de produits. En 2019, trois nouveaux produits de dalles moquettes AirMaster® ont été certifiés C2C niveau Or. Avec AirMaster®, la concentration de particules de poussière fines dans l'air est jusqu'à huit fois plus faible qu'avec les revêtements de sols lisses et quatre fois plus faible qu'avec une moquette standard. Les particules de poussière fines sont piégées par les fils spéciaux de la moquette jusqu'à ce qu'il soit temps de passer à nouveau l'aspirateur, ce qui contribue positivement à la qualité de l'air intérieur. Les AirMaster Nazca, AirMaster Salina et AirMaster Tierra sont tous fabriqués avec des matériaux de qualité, avec 100% de fils Econyl® (100% de contenu recyclé) et ont une sous-couche de dalles de moquette EcoBase® spécialement conçue pour le démontage et le recyclage. En 2022, l'ensemble de la collection Tarkett Lino a obtenu la certification Cradle to Cradle Certified® Silver ou Gold, dont la gamme Originale qui est le seul linoléum sur le marché mondial à être certifié Cradle to Cradle Certified® Gold.

**En 2022, Tarkett détenait 19 certifications Cradle to Cradle® (C2C) couvrant une large gamme de catégories de produits**, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois et le gazon synthétique. Quatre de ces certifications C2C ont atteint le niveau Or, le plus élevé dans le secteur des revêtements de sol. La liste détaillée des produits détenant des certifications C2C est fournie en annexe du rapport RSE.

Certains de nos produits détiennent également d'autres certifications, telles que **FloorScore®** pour la qualité de l'air intérieur ou **Living Product Challenge Imperative** en Amérique du Nord. Par exemple, la sous-couche de moquette ethos® Modular with Omnicoat Technology™ de Tarkett a obtenu la certification Living Product Challenge Imperative de l'International Living Future Institute (ILFI) et la certification Cradle to Cradle Certified® niveau Argent. Le Living Product Challenge (LPC) est une certification rigoureuse qui encourage les fabricants à utiliser des matériaux sains, à optimiser la composition chimique des produits, à créer des environnements qui favorisent le bien-être, à favoriser l'économie circulaire et à soutenir un monde juste et durable. Le LPC est organisé en sept

domaines de performance appelés Pétales : Le lieu, l'eau, l'énergie, la santé et le bonheur, les matériaux, l'équité et la beauté. Chaque Pétale a ensuite des exigences plus détaillées, appelées Impératifs. La certification des impératifs exige la réalisation d'au moins sept des vingt impératifs. En plus de la sous-couche de moquette ethos® Modular, notre collection de dalles de caoutchouc a aussi la certification ILFI LPC Imperative, les deux collections étant en mesure d'atteindre douze des vingt impératifs. En Amérique du Nord, Tarkett est donc le premier fabricant de revêtements de sol à obtenir la certification LPC Imperative pour les produits de revêtement de sol à surface souple et résiliente.

En veillant à ce que Tarkett obtienne une série de certifications de tierces parties, elle aide les architectes, les concepteurs et les développeurs de projets à atteindre les normes les plus élevées en matière de construction écologique - qu'il s'agisse de LEED (international), BREEAM® (Royaume-Uni), HQE (France) ou DGNB (Allemagne).

Par exemple, en 2021, le stade Mercedes Benz des Falcons d'Atlanta (États-Unis), doté d'une surface de jeu FieldTurf, a été le premier stade de sport professionnel à obtenir la certification LEED niveau Platinum aux États-Unis.

#### Exemple

**Tarkett Amérique du Nord a accueilli l'International Living Future Institute dans son showroom de Chicago lors des Design Days pour parler de la conception circulaire, biophile et régénératrice**

Tarkett a accueilli l'International Living Future Institute à l'occasion de ses Design Days pour partager l'inspiration qui sous-tend ses normes rigoureuses. L'événement s'est penché sur la façon dont nous pouvons apprendre à concevoir, spécifier et intégrer des produits qui ont un impact positif sur notre monde grâce aux principes de circularité, de biophilie et de conception régénérative. Tarkett a présenté sa toute nouvelle collection, Inspired Nature, conçue selon des principes biophiliques et des stratégies circulaires. Inspired Nature est une collection de moquette modulaire et de revêtement résilient hybride Powerbond®, ainsi qu'une dalle vinyle de luxe coordonnée, imprimée numériquement. La collection est née au plus fort de l'isolement mondial, à une époque où nous avons vu le monde naturel commencer à retrouver un équilibre plus sain, avec un air plus pur, moins d'émissions et moins de pollution de l'eau et du bruit. Nous avons ainsi eu des exemples concrets de ce qui se passe lorsque nous minimisons notre impact.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### 3.6.2 Développer une économie circulaire grâce à une approche engagée et collaborative

Tarkett est attaché aux principes de l'économie circulaire, un système régénérateur dans lequel les ressources utilisées sont continuellement réutilisées et recyclées, les émissions de carbone et les déchets sont minimisés, ce qui limite l'utilisation de matières premières vierges et l'impact sur notre planète. À ce titre, Tarkett soutient pleinement le "Pacte Vert pour l'Europe" de la Commission européenne, dans lequel l'économie circulaire est considérée comme l'un des principaux éléments constitutifs, réduisant la pression sur les ressources naturelles et agissant comme une condition préalable à la réalisation de la stratégie climatique 2050 de l'UE et à l'arrêt de la perte de biodiversité en promouvant le recyclage et en encourageant l'utilisation efficace de matériaux durables.

En 2022, la Plateforme sur la finance durable a publié son rapport final contenant des recommandations sur les critères techniques de sélection pour les quatre objectifs environnementaux restants de la taxonomie de l'UE, incluant notamment la transition vers une économie circulaire. Le rapport décrit les quatre principales voies à suivre pour réaliser cette transition, à savoir : (i) la conception et la production circulaires ; (ii) l'utilisation circulaire ; (iii) la valorisation circulaire ; et (iv) le soutien circulaire. Tarkett développe et contribue activement à toutes ces voies, avec une conception et une fabrication qui adoptent déjà une approche circulaire, avec des produits conçus pour être durables à l'usage, avec des services de collecte et de recyclage des revêtements de sol post-utilisation grâce au programme ReStart® de Tarkett, et avec des informations transparentes sur les produits, une collaboration active et des initiatives de sensibilisation.

Notre vision à long terme est que tous les revêtements de sol soient recyclables et recyclés. Pour y parvenir et devenir une entreprise véritablement circulaire, nous concevons et fabriquons des produits avec de plus en plus de matériaux recyclés et nous devons également construire des solutions circulaires en partenariat avec nos clients et nos fournisseurs. En 2019, Tarkett s'est fixé un objectif ambitieux pour mener à bien cette démarche : que nos produits contiennent en moyenne 30% de matériaux recyclés en 2030, contre 10% en 2018. Pour atteindre cet objectif, deux voies principales s'offrent à nous :

1. **Augmenter l'utilisation de matières premières secondaires**, soit en recyclant les déchets post-fabrication, qui ne peuvent pas être évités, issus de notre processus industriel, soit, plus important encore, en s'approvisionnant en matières recyclées auprès d'autres industries. Les matières premières secondaires sont des matériaux recyclés qui peuvent être utilisés dans les processus de fabrication à la place ou en complément des matières premières vierges. L'utilisation de matières premières secondaires présente un certain nombre d'avantages, notamment une plus grande sécurité d'approvisionnement, une réduction de la consommation de matières et d'énergie, une réduction des impacts sur le climat et l'environnement et une réduction des coûts de fabrication<sup>1</sup>.
2. **Développer notre programme ReStart® pour collecter et recycler effectivement les revêtements de sol**, non seulement les chutes de pose, mais aussi après usage.

<sup>1</sup> Source: *Stratégie de l'UE pour les matières premières secondaires 2016*

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### 3.6.2.1 Travailler collectivement vers une économie circulaire

Nos **équipes de R&D** repensent la conception et la formulation de nos produits, en cherchant à utiliser davantage de matériaux recyclés sans compromettre les performances techniques et visuelles. Notre programme d'innovation mondiale, lancé en 2019, contribue à cet effort puisqu'il comprend un volet consacré au climat et à l'économie circulaire. Ensemble, les équipes réfléchissent aux moyens de concevoir des produits faciles à démonter et au développement de nouvelles technologies pour recycler les produits post utilisation.

> Par exemple, nous avons établi en Suède une solution interne pour **recycler tous les revêtements de sol vinyle homogènes Tarkett** produits à Ronneby (Suède) à partir de 2011, élargissant ainsi les options de recyclage que nous offrons aux clients. Les équipes Tarkett de notre usine de Ronneby (Suède), où sont produits nos revêtements de sol en vinyle homogène tels que iQ Surface, ont développé de nouvelles techniques pour recycler les revêtements de sol en vinyle homogène post-utilisation dans le cadre de nos efforts pour développer des solutions circulaires. Les équipes ont mis en place un procédé spécifique utilisant des produits chimiques à faible risque pour éliminer la colle et autres résidus des revêtements de sol usagés afin d'obtenir des granulés de vinyle propres pouvant être intégrés à un nouveau revêtement de sol homogène. Élément clé de la recherche, les granulés offrent les mêmes propriétés et les mêmes performances que les matières premières vierges, ce qui permet de préserver les ressources naturelles et créer un impact moindre sur l'environnement avec des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie plus faibles, comparé à l'utilisation de matières premières vierges. En 2022, les équipes de Tarkett ont continué à sensibiliser les clients et les autres partenaires de la chaîne de valeur à cette nouvelle solution de recyclage. Cet effort engagé a contribué à générer une augmentation de la quantité de revêtements de sol post-utilisation collectés pour être recyclés à Ronneby (voir les exemples de la Section 3.7.2.2 provenant des hôpitaux de l'University College London et d'un centre de soins en Norvège).

Nos **équipes Achats** cherchent à étendre leurs sources d'approvisionnement en matières premières secondaires ou innovantes en travaillant avec de multiples industries, réduisant ainsi l'utilisation de matières vierges ou fossiles, et l'exposition à la volatilité des prix des matières fossiles.

> En 2021, Tarkett et l'entreprise environnementale suédoise Ragn-Sells, ont poursuivi en 2022 leurs travaux sur le développement des **charges minérales à bilan carbone négatif** pour les revêtements de sol en vinyle d'ici 2025. Le rôle principal d'une charge minérale est d'apporter du poids et du volume au revêtement de sol. Elle joue également un rôle important dans les propriétés mécaniques telles que la rigidité du produit. Tarkett utilise chaque année, dans la région EMEA, environ 120 000 tonnes de charges minérales pour les solutions de revêtements de sol en vinyle, dont 75% de carbonate de calcium, avec 40 % d'origine recyclée. Le carbonate de calcium actuellement utilisé par Tarkett est déjà neutre en carbone<sup>1</sup>, avec le carbonate de calcium qui sera produit par Ragn-Sells, il devrait générer une empreinte carbone négative<sup>2</sup>. Le calcium est extrait de dépôts de cendres en Estonie et le carbonate de calcium est produit à l'aide d'une technologie de capture du carbone. Ce partenariat d'innovation, annoncé en 2021, est une initiative à long terme dont le lancement de la production est prévu en 2025 après la conception et la construction d'un futur site en Estonie par Ragn-Sells.

> D'autres exemples comprennent l'approvisionnement **en craie recyclée, PVB (Poly butyral de vinyle) recyclé** et en couches post-industriels recyclées (pour plus de détails, voir la Section 3.7.2.3 Utiliser des matières premières secondaires provenant d'autres industries).

Nos **équipes de fabrication** s'adaptent pour créer et utiliser différents types de matières premières secondaires (déchets recyclés) tout en réalisant des performances d'efficacité et de qualité.

> Par exemple, notre centre de recyclage de revêtements de sol en vinyle sur notre site de **Clervaux (Luxembourg)** qui recycle les revêtements de sol post-installation ainsi que les déchets post-fabrication pour produire des matières premières secondaires qui sont utilisées sur place pour produire des sous-couches. Ces sous-couches sont ensuite incorporées dans la production de revêtements de sol finis à Sedan (France), Jaslo (Pologne) et Lenham (Royaume-Uni) ainsi qu'à Clervaux (voir également la Section 3.7.2.1 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer).

<sup>1</sup> Neutre en carbone signifie qu'un produit stocke autant de gaz à effet de serre qu'il en libère au cours de son cycle de vie.

<sup>2</sup> Le carbone négatif signifie qu'un produit stocke plus de gaz à effet de serre qu'il n'en émet au cours de son cycle de vie.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

## Exemple

### Création d'une capacité interne de production de matières premières secondaires en partenariat avec le producteur de fil

L'installation de recyclage de moquettes de Tarkett à Waalwijk (Pays-Bas) permet à Tarkett de boucler entièrement le cycle de vie des moquettes commerciales en Europe, en partenariat avec Aquafil. À notre connaissance, Tarkett est le seul fabricant de moquettes en Europe à y parvenir. Le centre de recyclage est en mesure de générer deux flux de matériaux (la fibre et la sous-couche de dalles moquette), puis de les recycler et les transformer en matières premières secondaires de haute qualité pour la production de nouvelles dalles de moquette.

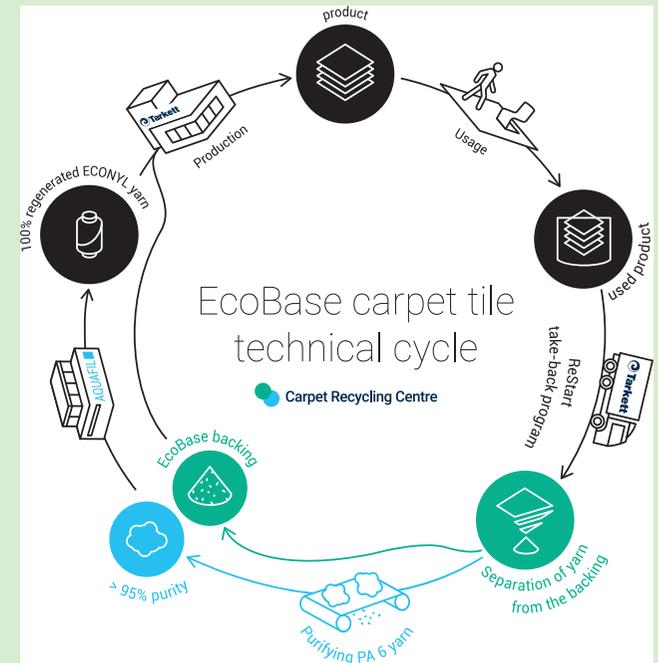
Tarkett a développé une technologie innovante permettant de séparer les deux principaux composants des dalles de moquette - la sous-couche et la fibre textile, tout en conservant une pureté de fil de plus de 95%. Ce niveau de pureté est essentiel pour garantir que le fil de polyamide 6 (PA6) puisse être recyclé par Aquafil et transformé ensuite en fil de nylon régénéré Econyl®. La dalle de moquette composée d'une sous-couche EcoBase® et de fil de nylon PA6 est recyclable à 100%. Par ailleurs, recycler les dalles de moquette composées d'une sous-couche EcoBase® et de fil Econyl® permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 84% par rapport à l'incinération<sup>[1]</sup>. Tarkett s'approvisionne en fils de nylon PA6 et Econyl® d'Aquafil depuis plus d'une décennie et utilise Econyl® dans ses dalles de moquette Desso AirMaster par exemple. Tarkett est ainsi le seul fabricant de moquettes en Europe à disposer de preuves vérifiées de la production en économie circulaire de dalles de moquette, comme l'attestent les Déclarations Environnementales Produits pour les dalles avec sous-couches EcoBase®. Suite à l'analyse et à l'évaluation comparative par Tarkett des dalles de moquette fabriquées<sup>[2]</sup> en Europe, au Royaume-Uni et en Norvège, nous avons constaté que notre collection de dalles de moquette Desso Origin<sup>[3]</sup> avait la plus faible empreinte carbone<sup>[4]</sup>.

[1] Uniquement sur la base de l'étape de fin de vie au Centre de Recyclage des Moquettes de Tarkett, pour le même produit, vérifié en externe par Bureau Veritas.

[2] Sur la base de 19 dalles de moquette concurrentes dont les déclarations environnementales de produits (EPD) étaient disponibles sur Internet en mai 2022, dont le lieu de production se situe dans l'UE, au Royaume-Uni et en Norvège et dont le poids du produit est compris entre 600 et 699 grammes avec du fil de polyamide.

[3] Pour les dalles de moquette EcoBase avec fil PA6, selon l'EPD S-P-05827 vérifiée en externe et basée sur l'empreinte carbone totale (modules A-D) avec un scénario de recyclage circulaire en boucle fermée en fin de vie.

[4] Comparaison avec l'empreinte carbone totale (modules A à D) de chacun des concurrents avec un scénario d'incinération en fin de vie.



Nos équipes marketing et commerciales travaillent en collaboration avec la logistique pour développer et mettre en place des services de reprise et de recyclage au meilleur coût pour nos clients grâce à notre programme ReStart®.

> Par exemple, en 2022, nous avons poursuivi notre collaboration avec IKEA pour la collecte et le recyclage des revêtements de sol usagés dans leurs magasins en Suède et dans sept autres pays européens. Nous avons également travaillé avec un certain nombre de nouveaux clients pour fournir notre service de collecte et de recyclage ReStart®. (voir pour plus de détails la Section 3.7.2.2 Collecter et recycler les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et en fin d'usage).

Nos experts s'engagent également auprès de nos clients, des architectes et des designers, de nos fournisseurs, de nos partenaires commerciaux, des autorités publiques et des ONG, pour promouvoir une plus grande collaboration dans l'identification et l'expérimentation de solutions et dans la nécessité de développer un cadre politique et économique en faveur d'une économie circulaire.

> Par exemple, nos équipes en Europe et en Amérique du Nord partagent leurs connaissances et leur expérience dans le cadre de diverses plateformes et conférences (pour plus de détails, voir la Section 3.6.2.3 Construire ensemble une économie circulaire).

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

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

**Tarkett applique les principes Cradle to Cradle® (C2C - « du berceau au berceau ») dès la conception de ses produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits, jusqu'à l'installation, l'utilisation, la maintenance, la fin d'usage et la récupération des produits.** La philosophie *Tarkett Human-Conscious Design®* et la méthodologie d'éco-conception de Tarkett visent, dès l'amont d'un processus de conception, à intégrer plusieurs aspects - économique, performance, respect de l'environnement et de la santé -, et ce à différentes étapes du cycle de vie<sup>1</sup> du produit. L'ensemble des impacts sur la santé et l'environnement sont étudiés et évalués, et la démarche nécessite la participation de nombreux métiers au sein de l'entreprise : recherche & développement, marketing, achats, production, qualité, parmi d'autres.

**Notre processus de développement de nouveaux produits (NPDP), qui est en place depuis plusieurs années, comporte des critères sur le respect du développement durable et la prise en compte de l'économie circulaire dès la phase initiale de conception.** Ces critères, en ligne avec la méthodologie Cradle to Cradle® ont été intégrés dès la phase de conception et de développement d'un nouveau revêtement de sol. Ce processus favorise d'une part la sélection de matières premières de « qualité » (c'est-à-dire des matériaux définis positivement selon les critères d'évaluation C2C) pour la composition du produit et d'autre part la conception du produit pour qu'il soit recyclable (c'est-à-dire éligible à la collecte post-installation et en fin d'usage dans le cadre de notre programme ReStart®, pour être ensuite recyclé dans l'un des centres de recyclage de Tarkett). Le respect de ces exigences du NPDP nous permet de cibler dès le départ une éventuelle certification C2C.

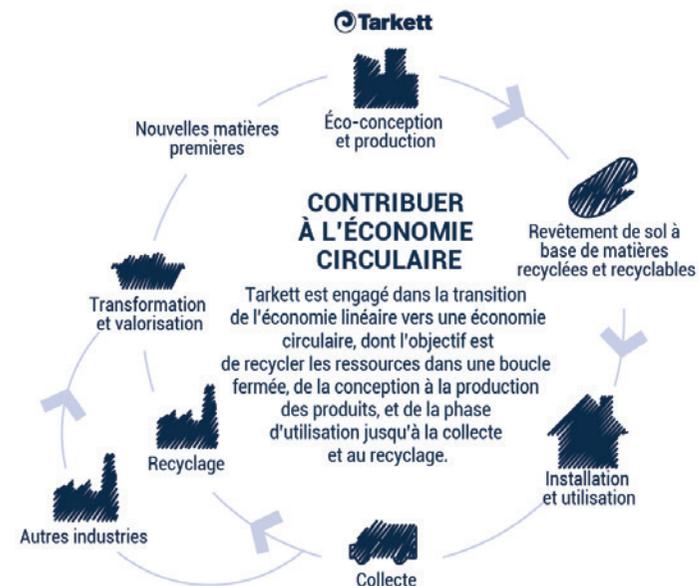
Nous utilisons également **l'analyse de cycle de vie (ACV), un des outils pour évaluer l'impact environnemental d'un produit.** Cette méthode normalisée (ISO 14040 et ISO 14044) permet de connaître et de comparer les impacts environnementaux d'un système tout au long de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie ou en fin d'usage (mise en décharge, recyclage...) en passant par ses phases d'usage, d'entretien et de transport. Notre division EMEA est équipée d'un logiciel pour effectuer des ACV systématiques et réaliser des déclarations environnementales produits spécifiques. En 2022, nos équipes d'Amérique du Nord ont réalisé des ACV pour des dalles en caoutchouc, des marches d'escalier, des plinthes murales et des dalles en vinyle de luxe produites à Florence, aux États-Unis.

Tous ces principes, méthodes et outils appliqués par Tarkett font partie intégrante du même concept et sont basés sur les piliers suivants :

- > **Des matériaux de qualité** : sélectionner des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (recyclés, renouvelables, ne contribuant pas à la raréfaction des ressources, et dont le cycle de vie entraîne une réduction des émissions de gaz à effet de serre) ;

- > **Gestion des ressources** : favoriser une utilisation optimisée et raisonnée des ressources dans toutes les étapes de production, tout en protégeant l'environnement (minimisation de la consommation d'eau et d'énergie et de la génération des déchets durant la fabrication & réduction des émissions de gaz à effet de serre Scope 1 à Scope 3) ;
- > **Qualité de l'air intérieur et espaces sains** : contribuer à la santé et au bien-être des personnes pendant la phase d'utilisation et d'entretien du produit (ex : produits à faible émissions de COV, sans phtalate) ;
- > **Recyclage** : recycler les produits en fin d'usage (par exemple : chutes d'installation de revêtements de sols, revêtements usagés en fin de vie, déchets issus d'autres industries) afin d'éliminer les déchets, tout en contribuant à la conception de nouveaux produits avec des matériaux recyclés de qualité qui limitent les émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie.

L'objectif ultime de cette approche décrite ci-dessous (voir infographie) est de concevoir des produits contribuant à la santé, au confort, au bien-être, et à la sécurité des personnes tout en préservant le capital naturel de la planète.



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

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

### 3.6.2.3 Construire ensemble une économie circulaire

L'évolution vers une économie circulaire comporte de nombreux défis techniques, logistiques et économiques. Tarkett est convaincu que la meilleure façon de réaliser nos ambitions en matière d'économie circulaire et de surmonter la complexité de ces défis est de travailler avec d'autres organisations dans une approche collaborative.

Nous travaillons en étroite collaboration avec des institutions telles que l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency), et des entreprises et organismes spécialisés sur le sujet, telle que Veolia en France pour notre programme ReStart®, Carpet Recycling UK au Royaume-Uni, l'AGPR en Allemagne, un site de recyclage de revêtements de sol usagés en vinyle, ou encore Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, association professionnelle favorisant le recyclage de moquettes et tapis dont Tarkett est membre fondateur.

En France, Tarkett est un membre fondateur de Valobat, un éco-organisme à but non lucratif pour le secteur du bâtiment. L'ambition de Valobat est de contribuer au développement de l'économie circulaire en France avec la collecte et le recyclage des matériaux de construction. Elle apporte à ses adhérents une solution pour répondre aux nouvelles obligations de responsabilité élargie du producteur (REP) en France. La loi française de 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et au développement de l'économie circulaire impose aux fabricants de produits et matériaux de construction d'organiser ou de déléguer la gestion de la collecte et du recyclage des déchets en fin de vie.

En 2022, les équipes de Tarkett ont continué à partager leur expérience et à s'engager avec diverses parties prenantes sur les défis et les opportunités, ainsi que sur les étapes pratiques, de la transition vers une économie circulaire :

Au **niveau européen**, nous sommes activement impliqués dans un certain nombre de différents forums pour partager notre expertise et notre expérience dans le but de promouvoir des solutions et des cadres qui aideront à une transition plus rapide vers une économie circulaire. Par exemple :

- > Tarkett a été invité à rejoindre le comité consultatif de la conférence Indtech 2022 sur les technologies industrielles organisée à Grenoble (France) par la présidence française de l'UE. Tarkett a proposé des sujets et des intervenants pour trois sessions parallèles importantes pour le développement futur des ambitions du Pacte vert européen pour une économie circulaire. Ces trois sessions ont été l'occasion de partager les initiatives et l'expertise de Tarkett dans ces domaines.
- > Tarkett a organisé en juin 2022 une discussion en ligne sur le thème « Comment réussir dans la course aux bâtiments à zéro carbone net » avec des panélistes du BRE Group - un organisme de recherche et de conseil dans le secteur du bâtiment et 3XN/GNX - une agence d'innovation et de construction circulaire chez les architectes 3XN. Les architectes ont reconnu qu'ils devaient réduire le carbone incorporé d'au moins 40% avant compensation pour les projets en exploitation en 2030 (2021 RIBA 2030 Climate Challenge). Chez Tarkett, nous sommes convaincus qu'un dialogue ouvert peut aider l'industrie à avancer dans la bonne direction. Collectivement, nous devons identifier les bonnes voies pour réduire les émissions de carbone des bâtiments.

- > Tarkett a partagé son expérience, ses actions et ses résultats sur la transition vers une économie circulaire lors du webinaire EU Circular Talks « Quel rôle jouent les matériaux secondaires dans les nouvelles constructions et dans la rénovation des bâtiments ? » en octobre 2022. Tarkett a souligné ses actions pour limiter le carbone incorporé dans les revêtements de sol (le carbone émis avant et après utilisation), avec une approche circulaire dès la phase de conception, ainsi que l'importance d'utiliser de bons matériaux pour créer une économie sûre et circulaire pour les matériaux, et en travaillant avec les clients pour collecter et recycler efficacement les revêtements de sol après utilisation en matières premières secondaires.
- > En novembre 2022, Tarkett a organisé une discussion en ligne sur le thème « Bâtiments à zéro émission de carbone : Pourquoi devrions-nous chercher des solutions circulaires au-delà de la compensation ? » avec des intervenants de White Arkitekter, en Suède, un cabinet interdisciplinaire d'architecture, de design urbain, d'architecture paysagère et de design d'intérieur, et de BRE Group / BREEAM, le principal système de certification des bâtiments écologiques du Royaume-Uni. Face à l'urgence pour le milieu de la construction d'atteindre un objectif de zéro carbone net, les architectes, les concepteurs et les leaders du secteur sont impatients de concevoir, de construire, de rénover et d'entretenir des bâtiments durables. Pour certains, il pourrait être tentant d'opter pour une approche cosmétique et « rapide » en choisissant la compensation carbone, qui semble n'être qu'une solution facile à court terme ne générant pas de changements transformationnels dans l'industrie.
- > Tarkett a partagé plusieurs études de cas de « bonnes pratiques » sur la plateforme des parties prenantes de l'économie circulaire de l'UE, une initiative conjointe de la Commission européenne et du Comité économique et social européen. Les études de cas comprennent le recyclage des moquettes de Tarkett à Waalwijk aux Pays-Bas et le partenariat de Tarkett avec IKEA pour la collecte de revêtements de sol après usage en vue de leur recyclage en Suède grâce au programme ReStart® de Tarkett.
- > Tarkett a continué à soutenir le Low-Carbon Circular Economy Advocacy Group d'Ecopreneur.eu, la Fédération européenne des entreprises durables basée à Bruxelles, qui encourage une économie circulaire en Europe. Ecopreneur.eu préconise une mise en œuvre ambitieuse des politiques d'économie circulaire afin d'obtenir un changement systémique au niveau de l'UE et des États membres. Cela inclut la création de pôles circulaires à travers l'Europe, des formations sur l'intégration de la circularité dans les achats, des incitations économiques pour les producteurs et les consommateurs, des exigences minimales de conception circulaire pour tous les produits et services finaux. Ecopreneur est également membre du groupe de coordination de la plateforme des parties prenantes de l'économie circulaire, la plateforme de l'UE pour le partage des meilleures pratiques et des outils sur l'économie circulaire.
- > Participation à l'**Alliance circulaire des plastiques** (*Circular Plastics Alliance*) de l'UE via l'adhésion de Tarkett à VinylPlus, à l'Association européenne de la moquette et du tapis (*European Carpet and Rug Association*) et à l'Institut européen des fabricants de revêtements de sol résilients (*European Resilient Flooring Manufacturers' Institute*). La *Circular Plastics Alliance* rassemble les acteurs publics et privés des chaînes de valeur des plastiques pour promouvoir des actions et des engagements volontaires en faveur de davantage de plastiques recyclés, avec pour objectif de garantir que 10 millions de tonnes de plastiques recyclés seront utilisées pour fabriquer des produits en Europe en 2025, ce qui représente une augmentation de plus de 150 % par rapport à 2016. (Voir pour plus de détails la Section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux durables pour préserver les ressources naturelles - Utilisation responsable du PVC)

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

- > Participation à la plateforme d'économie circulaire de **l'Institut européen des fabricants de revêtements de sol résilients** (*European Resilient Flooring Manufacturers' Institute*). L'objectif de la plate-forme est de développer la collecte, l'identification et la traçabilité des matériaux de revêtement de sol utilisés.

**En Suède**, Tarkett a organisé des séminaires et des tables rondes sur l'économie circulaire lors de la semaine Almedalen à Visby (Suède). La semaine Almedalen est en Suède un important lieu de rencontre annuel pour l'industrie, les organisations publiques, les politiciens, les médias et les ONG afin de discuter de sujets d'actualité et de favoriser le changement dans la société. Un séminaire, par exemple, sur la transition circulaire et le climat a vu des panélistes de Tarkett, Volvo Cars, Ragn-Sells et AMF Fastigheter (une société immobilière suédoise) discuter des opportunités et des défis avec des politiciens suédois, membres du Parlement et des autorités régionales.

**En France**, Tarkett a témoigné dans un livre publié par Dunod en 2022, intitulé "Pivoter vers une industrie circulaire". L'ouvrage, co-écrit par le directeur général de l'Institut National de l'Economie Circulaire (INEC), examine les nombreuses adaptations pratiques nécessaires à la transition vers une économie circulaire. Tarkett figure également dans un rapport publié par l'INEC qui dresse le bilan de l'économie circulaire en France, deux ans après la publication de la loi 2020 contre les déchets pour une économie circulaire.

Au **Royaume-Uni**, Tarkett a fait la promotion de la sélection circulaire de Tarkett, qui regroupe tous les produits pour lesquels Tarkett dispose actuellement d'un système de collecte local opérationnel, et où le matériau collecté est recyclé en nouvelle matière première pour les futurs revêtements de sol Tarkett. Cela a été une nouvelle occasion de développer le dialogue sur les actions de Tarkett en faveur de l'économie circulaire, avec le

programme ReStart® de Tarkett et ses produits qui sont recyclables et contiennent des matériaux recyclés. Lors de sa conférence internationale annuelle, Carpet Recycling UK a désigné Tarkett comme lauréat du prix de l'initiative en faveur de l'économie circulaire en 2022. Les entreprises ont été jugées sur tous les aspects de la planification et de la conception de produits pour l'économie circulaire, y compris la manière dont la chaîne d'approvisionnement est impliquée, l'utilisation de technologies innovantes et la collaboration dans la chaîne de valeur. Tarkett a été récompensé pour ses dalles de moquette Desso qui sont 100% recyclables et conçues et produites à partir de revêtements de sol recyclés.

**En Espagne**, Tarkett a parrainé la première édition du congrès sur la construction durable et circulaire organisé par le Grupo Vía à Madrid. Plus de 100 participants ont rejoint le congrès pour des présentations et des débats avec des experts multisectoriels sur des sujets tels que la construction circulaire, la décarbonisation des bâtiments, les bâtiments "net zéro" et l'architecture durable et saine. L'événement a offert une nouvelle opportunité à Tarkett et aux autres fournisseurs de matériaux d'échanger avec les architectes d'intérieur sur leurs besoins et leurs attentes, ainsi que sur nos innovations produits et nos solutions circulaires.

Aux **États-Unis**, Tarkett participe aux travaux du Vinyl Sustainability Council (VSC) visant à promouvoir le recyclage post-consommation. Le Vinyl Sustainability Council (Conseil pour la durabilité du vinyle) a été créé afin de faire avancer les efforts de l'industrie du vinyle en ce qui concerne le développement durable et les enjeux de sensibilisation et de défis techniques en Amérique du Nord. Les membres du VSC travaillent ensemble au développement et à la mise en œuvre de meilleures pratiques et d'innovations conduisant à une amélioration continue dans l'ensemble de l'industrie, tout en faisant la promotion de ces réalisations auprès des principales parties prenantes.

## Exemple

### Tarkett préside la Commission Économie Circulaire de l'AFNOR (France) depuis 2019

En 2019, **l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a lancé un nouveau comité (ISO/TC323) pour travailler à l'élaboration d'une norme sur l'économie circulaire**. Tarkett a contribué, en tant que membre de la délégation de l'Association française de normalisation (AFNOR), à la réunion du Comité technique qui s'est tenue à Paris avec 47 pays et 120 experts. L'idée initiale du comité est venue de l'AFNOR, membre de l'ISO pour la France, où des représentants d'entreprises de nombreux secteurs, dont Tarkett, ont élaboré la norme AFNOR sur la gestion de projets d'économie circulaire XP-X30-901 pour assister et guider les projets assurant le passage d'un modèle d'économie linéaire à un modèle d'économie circulaire tout en tenant compte des effets de la raréfaction des ressources et de la biodiversité, du changement climatique et des aspects sociaux des modes de consommation. Depuis 2019, un expert de Tarkett a présidé le comité de normalisation de l'AFNOR sur l'économie circulaire, notamment en préparant les contributions aux travaux de l'ISO/TC323. Le Comité technique 323 de l'ISO couvre la normalisation dans le domaine de l'économie circulaire en vue d'élaborer des exigences, des cadres, des lignes directrices et des outils de soutien pour la mise en œuvre de projets d'économie circulaire. En 2022, ce comité technique de l'ISO a poursuivi ses travaux sur une fiche de données sur la circularité des produits de l'économie circulaire (ISO/WD 59040). Elle capitalise sur les travaux de recherche lancés par le ministère de l'Économie du Luxembourg, auxquels Tarkett avait activement contribué, et posera les bases du concept de passeport produit et matériau, pour lequel une approche standardisée est nécessaire afin de faciliter le développement d'une communication transparente sur la circularité des produits.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

## 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Objectif 2030	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
<b>Changement climatique et dommages causés à l'environnement</b> (réglementation plus stricte des GES, y compris Scope 3 et la tarification du carbone ; respect des réglementations environnementales sur les sites de production)	> Réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les opérations de Tarkett et sa chaîne de valeur > Audits annuels et suivi des sites industriels par un tiers (ERM)	Pourcentage de réduction vs 2019 des émissions de GES de la chaîne de valeur (Scope 1 + Scope 2 <i>market-based</i> + Scope 3 : catégories 1+12)	-17% vs 2019	-	-	-30% vs 2019	3.7.1 & 3.7.2	
	> Réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 : projets d'amélioration de l'efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables	Pourcentage de réduction vs 2019 des émissions de GES (Scope 1 + Scope 2 <i>market-based</i> )	-41% vs 2019	-26% vs 2019	-18% vs 2019	-50% vs 2019 <sup>1</sup>	3.7.1	
	> Réduction des émissions de GES Scope 3 : augmenter la part des matières premières recyclées pré et post-consommation, développer la reprise et le recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®)	Pourcentage de réduction vs 2019 des émissions de GES (Scope 3 : catégories 1 + 12)	-13% vs 2019	-	-	-27,5% vs 2019 <sup>1</sup>	3.7.2	
<b>Volatilité du prix des matières premières</b> (les fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie)	> Projets d'économies d'énergie et d'amélioration de l'efficacité énergétique sur les sites de production	Intensité énergétique (kWh/m <sup>2</sup> )	4,32 kWh/m <sup>2</sup>	4,19 kWh/m <sup>2</sup>	4,00 kWh/m <sup>2</sup>	-	3.7.1.1.	
	> Développement des énergies issues de sources renouvelables sur les sites de production et de l'approvisionnement en électricité renouvelable	Pourcentage de la consommation d'énergie issue d'énergies renouvelables	43%	38%	27%	-	3.7.1.2	
	> Maximiser le contenu recyclé dans nos produits : revêtements de sol post-installation / post-utilisation ; matières premières secondaires provenant d'autres industries	Pourcentage de matières premières d'origine recyclée <sup>2</sup>	17%	15%	13%	30% en 2030	3.7.2.3	

<sup>1</sup> Objectif validé par le SBTi

<sup>2</sup> Matériaux recyclés : matériaux qui auraient autrement été envoyés pour élimination des déchets ; les chutes de production et autres déchets de fabrication recyclés en interne sont inclus. Ce ratio dépend du type de produit, par exemple il peut être supérieur à 60% pour certaines solutions de revêtement de sol en moquette.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Objectif 2030	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
<b>Déploiement de la transition liée à l'économie circulaire</b> (le manque de recyclabilité et de recyclage efficaces des produits de revêtement de sol et surfaces sportives en fin de vie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le processus de développement des nouveaux produits (NPDP) pour assurer la recyclabilité des nouveaux revêtements de sol</li> <li>&gt; Collecte et recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®)</li> <li>&gt; Maximiser le contenu recyclé dans nos produits : revêtement de sol post-installation / post-utilisation ; matières premières secondaires provenant d'autres industries</li> </ul>	Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés dans le cadre du programme ReStart®	3000 tonnes	3200 tonnes	3000 tonnes	-	3.7.2.2	  
<b>Changement climatique et dommages causés à l'environnement</b> (réglementation plus stricte des GES, y compris Scope 3 et la tarification du carbone ; respect des réglementations environnementales sur les sites de production)  <b>Indisponibilité, perturbations, dommages sur site</b> (accidents industriels, ex. : les incendies et la pollution ; les impacts des catastrophes naturelles, ex. : les inondations)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Programme World Class Manufacturing (WCM)</li> <li>&gt; Processus de développement de nouveaux produits visant à utiliser des matières premières à faible empreinte carbone</li> <li>&gt; Système de Management de l'Environnement certifié ISO 14001</li> <li>&gt; Plans d'intervention d'urgence mis en place sur nos sites de productions</li> <li>&gt; Audits annuels et suivi des sites industriels par un tiers (ERM)</li> </ul>	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001	82%	82%	81%	-	3.4 3.7 Annexe	

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

## Répondre à l'urgence climatique

195 pays ont signé l'accord de Paris lors de la conférence des Nations unies sur le climat COP 21 en 2015, s'engageant à maintenir les températures mondiales « bien en dessous » de 2°C par rapport à l'époque préindustrielle et à « s'efforcer de les limiter » à 1,5 degré Celsius. Depuis lors, les discussions et les travaux se poursuivent au niveau mondial et au niveau local afin de mettre en œuvre les politiques, stratégies et actions nécessaires pour atteindre cet objectif. En avril 2022, le GIEC a publié la troisième partie de son sixième rapport d'évaluation (AR6) sur l'atténuation du changement climatique. Ce rapport a noté que les réductions des émissions de CO<sub>2</sub> provenant des combustibles fossiles et des processus industriels, dues aux améliorations de l'intensité énergétique et de l'intensité en carbone de l'énergie, ont été inférieures aux augmentations des émissions dues à la hausse des niveaux d'activité mondiaux dans l'industrie, l'approvisionnement en énergie, les transports, l'agriculture et les bâtiments. Toutes les trajectoires mondiales modélisées qui limitent le réchauffement à 1,5°C sans dépassement ou avec un dépassement limité, et celles qui limitent le réchauffement à 2°C, impliquent des réductions rapides et profondes, et dans la plupart des cas immédiates, des émissions de GES dans tous les secteurs. Et que les émissions nettes zéro de CO<sub>2</sub> du secteur industriel sont difficiles mais possibles. Et que la réduction des émissions du secteur industriel impliquera une action coordonnée tout au long des chaînes de valeur afin de promouvoir toutes les options d'atténuation, telles que l'efficacité énergétique et des matériaux et les flux circulaires de matériaux.

Tarkett reconnaît pleinement l'urgence et a révisé en 2021 son objectif de réduire les émissions de GES du Groupe de 30% sur l'ensemble de la chaîne de valeur (d'ici 2030 contre 2019). Il s'agit d'un changement important car non seulement Tarkett s'engage à une réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre, mais l'objectif inclut désormais les émissions en amont et en aval du scope 3<sup>1</sup>, qui sont 10 fois supérieures aux émissions combinées des scope 1 et scope 2 de Tarkett.

Ce nouvel objectif climatique s'ajoute à l'objectif existant, fixé en 2019, de réduire les émissions de la chaîne de valeur en triplant la part du contenu recyclé des matières premières de Tarkett d'ici 2030 par rapport à 2018 (30% contre 10%). Ces nouveaux objectifs s'appuient sur le premier engagement pris par Tarkett en 2013 de réduire l'intensité de ses émissions de GES (Scope 1 & Scope 2 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>) de 20% d'ici 2020 par rapport à 2010, ce que Tarkett a réalisé en ayant réduit l'intensité de ses émissions de GES de 27% à la fin de 2020.

Nous savons que ces objectifs climatiques sont difficiles à atteindre. Ils nécessitent des innovations importantes afin de réduire l'empreinte carbone de chaque produit, une collaboration avec les fournisseurs pour découvrir de nouvelles solutions, ainsi que des partenariats avec les clients pour assurer la collecte et le recyclage de nos sols et surfaces sportives en fin de vie.

Mais ces objectifs offrent une opportunité de mener la transition vers un avenir d'économie circulaire nette zéro.

Cette transition est également encouragée et portée par l'Union européenne qui reste à la pointe de l'action publique en poursuivant la mise en œuvre du Pacte vert européen. En 2021, la loi européenne sur le climat a été adoptée, fixant un objectif juridiquement contraignant de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et en 2022, la plateforme de l'UE sur la finance durable a remis son rapport à la Commission européenne pour la taxonomie de l'UE sur la transition vers une économie circulaire ainsi que les autres objectifs environnementaux de l'UE.

<sup>1</sup> Les émissions de GES du scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement de fin de vie des produits vendus, des catégories qui représentent plus des deux tiers des émissions totales du scope 3

<sup>2</sup> Les objectifs de réduction des émissions de GES de Tarkett ont été validés par l'initiative indépendante Science-Based Target Initiative (SBTI) en décembre 2022.

## En 2022, Tarkett a poursuivi le suivi des actions concrètes visant à répondre à l'urgence climatique :

- > en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et de Scope 2 résultants de nos activités de production par l'achat d'électricité renouvelable, l'utilisation d'autres énergies renouvelables telles que la biomasse et l'application d'autres techniques de management environnemental ;
- > en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de Scope 3, notamment par l'éco-conception des produits afin de réduire l'empreinte carbone, d'augmenter le contenu recyclé et d'anticiper le recyclage en fin de vie ; mais aussi par l'engagement avec nos fournisseurs, afin de réduire les émissions de GES associées à la production de matières premières, et avec nos clients afin de construire une économie circulaire avec la collecte et le recyclage après utilisation ;
- > en évaluant l'impact des investissements sur la consommation d'énergie et sur l'empreinte carbone par le biais de notre processus d'approbation des investissements qui applique un prix fictif du carbone de 250 euros/tonne CO<sub>2</sub>eq et
- > en suivant les progrès réalisés par rapport à notre nouvel objectif de réduction de 30% de nos émissions combinées de GES de Scope 1, Scope 2 et Scope 3 d'ici 2030 par rapport à 2019. Cela inclut un objectif spécifique de réduction des émissions de GES de scope 1 et de scope 2 de 50% d'ici 2030 par rapport à 2019, ce qui est conforme à l'objectif de l'Accord de Paris de limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C. Les nouveaux objectifs ont été établis en 2021, selon la GHG Protocol et la méthodologie et les critères de la Science-Based Target Initiative (SBTI)<sup>2</sup>, avec l'aide de Carbone 4, un important cabinet de conseil indépendant spécialisé dans la stratégie bas carbone et l'adaptation au changement climatique.

En Europe, Tarkett a lancé en 2022 un nouveau calculateur de carbone facile à utiliser, offrant aux clients, tous secteurs confondus, une transparence encore plus grande sur l'empreinte carbone des collections de revêtements de sol de Tarkett. Basé sur des informations vérifiées par des tiers, disponibles sur les EPD (Déclaration Environnementale de Produit), le Calculateur Carbone prend en compte les émissions pour chacune des étapes du cycle de vie du produit : l'extraction des matériaux, le transport, l'énergie consommée dans le processus de fabrication, les étapes d'utilisation et de fin de vie, y compris le scénario de recyclage. Ces informations peuvent aider les clients, les architectes, les concepteurs et les entrepreneurs à prendre des décisions d'achat en connaissance de cause et à voir les avantages du recyclage après utilisation par rapport à l'incinération ou à la mise en décharge, ce qui constitue un argument convaincant en faveur du programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett.

En Europe de l'Est, Tarkett a réalisé une évaluation détaillée des émissions de GES pour l'ensemble de la chaîne de valeur, couvrant à la fois les émissions Scope 1 et Scope 2 liées aux usines, ainsi que les émissions de GES Scope 3 liées aux matières premières (marchandises achetées), au transport et au traitement de fin de vie de la chaîne de valeur. Le principal objectif de l'analyse était d'établir une base de référence claire pour mesurer et comparer les réductions prévues. Les travaux ont confirmé que les émissions de Scope 3 représentent plus de 90 % des émissions totales, la principale contribution provenant des matières premières et de leur traitement en fin de vie. Ce travail de référence sur l'empreinte carbone facilite désormais l'élaboration de nouveaux plans d'action qui s'appuient sur les plus de 140 projets déjà identifiés et permet de mobiliser les équipes sur les actions à mener pour contribuer à la réalisation de l'objectif du Groupe de réduire ses émissions globales de 30% d'ici 2030.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

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

Tarkett encourage les techniques de management environnemental dans ses usines à travers le monde par le biais de la certification ISO 14001, avec des conseils, des procédures et des méthodes environnementales supplémentaires fournis par l'équipe de Développement Durable du Groupe, conformément au système WCM. La Direction du Développement Durable du Groupe et les responsables environnementaux des usines veillent à ce que des mesures appropriées soient prises, conjointement avec le suivi des indicateurs de performance clés, afin de gérer les risques et opportunités environnementaux identifiés. Le réseau environnemental partage les progrès réalisés sur les indicateurs clés de performance, l'analyse des incidents environnementaux (par exemple, les accidents de pollution locale ou les quasi-accidents), ainsi que le partage et la reproduction des bonnes pratiques.

#### Exemple

##### Semaine mondiale du développement durable - action mondiale visant à mobiliser les équipes sur l'ambition de Tarkett d'avoir un impact positif sur la planète

Du 30 mai au 5 juin, nous avons organisé la Semaine du développement durable 2022 de Tarkett, qui coïncidait avec la Journée mondiale de l'environnement des Nations unies (5 juin), dont le thème était « Parce que nous n'avons qu'une seule Terre, prenons-en soin ». Les activités de la semaine ont été lancées par une vidéo de notre Directeur du Développement Durable et de l'Innovation, expliquant en termes simples la feuille de route de Tarkett et comment l'ensemble de l'entreprise est engagé dans cette transformation. Au cours de la semaine, plusieurs webinaires et présentations ont été organisés pour partager l'action de Tarkett en matière de développement durable. Un jour, notre spécialiste de l'environnement dans notre usine de linoléum de Narni, en Italie, a parlé des tâches quotidiennes de protection de l'environnement. Un autre jour, une discussion en ligne en direct a été organisée avec notre entreprise partenaire suédoise Ragn-Sells, notre usine de Chagrin Falls chez Tarkett Amérique du Nord et notre Directeur de la Développement Durable et de l'Innovation.

Dans notre division EMEA - Amérique latine - Australie et Nouvelle-Zélande, les initiatives étaient centrées sur les activités de recyclage, inspirées par notre programme de recyclage et de collecte ReStart®. Dans notre division d'Amérique du Nord, un défi de bénévolat Tarkett a été organisé, tous les employés étant encouragés à participer au défi de bénévolat de 1 000 heures.

En **Ukraine**, les équipes de **notre usine de Kalush** ont organisé le nettoyage des espaces verts du site de production, une formation à l'environnement et un concours de dessin pour enfants. En **Russie**, dans **notre usine d'Otradny**, les équipes ont participé à une action bénévole "Sauvez la forêt" dans le cadre d'un programme national de restauration des forêts. Nos équipes ont planté 500 pins sur le territoire de la forêt de Krasnosamarskiy située dans la région de Samara où se trouve l'usine.

#### Exemple

À **Narni, en Italie**, un arbre par employé a été planté selon le slogan "plantons ensemble les racines d'un développement durable". Les employés de Narni ont été informés des dernières actions de développement durable et ont eu la possibilité de suggérer d'autres actions locales futures. L'équipe du réseau de vente italien a également visité le département de recyclage de Narni et découvert la nouvelle collecte de lino.

À **Orzechowo, en Pologne**, les employés et leurs familles ont planté un total de 800 hêtres dans la forêt de Czeszewo (près d'Orzechowo), une autre équipe a organisé une sortie en canoë et a nettoyé la rivière Prosna locale, et une session de nettoyage des déchets a été organisée autour de l'usine. Dans les bureaux de Varsovie, en Pologne, un déjeuner entièrement végétalien a été organisé et un atelier en ligne sur le thème "zéro déchet" s'est tenu.

À **Ronneby, en Suède**, la semaine du développement durable a donné lieu à diverses initiatives, notamment une visite guidée de l'installation de recyclage pour les employés, une visite de l'usine lors de la journée du développement durable pour les élèves d'un lycée local, un menu spécial à la cantine composé uniquement d'aliments végétariens et produits localement, une formation sur le développement durable pour les nouveaux employés de l'usine, la mise en œuvre d'une nouvelle routine de gestion des déchets avec un manuel de tri, le lancement du panneau / marché interne pour la vente, l'achat et la location d'articles afin de promouvoir la réutilisation et le recyclage, un examen du traitement des déchets pour trouver des améliorations dans la chaîne de production, et le nettoyage des zones extérieures pour trouver des déchets.

À **Clervaux, au Luxembourg**, les employés ont été sensibilisés aux déchets produits chaque jour et à la manière dont ils peuvent être mieux triés et recyclés. Chaque participant a signé un engagement environnemental qui sera exposé à l'entrée de l'usine, à côté de l'engagement de sécurité.

À **Dendermonde, en Belgique**, un événement de cohésion d'équipe sur le thème du recyclage a été organisé pour sensibiliser à l'importance de réduire les déchets et de mieux les trier.

À **Hanaskog, en Suède**, une session de formation des employés sur la collecte des déchets a été dispensée par un spécialiste externe du recyclage.

À **Sedan, en France**, des ateliers ont été organisés sur le recyclage avec Veolia (le partenaire Restart de Tarkett en France), sur le covoiturage avec Klaxit (une application française de covoiturage) et avec l'ONF (Office National des Forêts).

À **Konz, en Allemagne**, les employés ont été informés sur les économies d'énergie, la conservation des ressources et le tri des déchets par le biais d'actions locales et chaque employé de l'usine a reçu un billet de train mensuel pour se rendre au travail, au lieu de prendre la voiture.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Les conseils, procédures et méthodes en matière d'environnement, fournis par le Groupe, couvrent : la conformité environnementale ; l'évaluation et l'atténuation des dangers et risques environnementaux (toutes les formes de pollution potentielle - air, eau, sol, bruit...) ; la gestion des incidents environnementaux (avec analyse des causes racine) et des situations d'urgences ; la manipulation et la gestion des produits chimiques ; la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets (avec analyse de la consommation), le suivi et le reporting environnemental; et la formation environnementale.

À la fin de 2022, 93% des usines de revêtements de sol disposaient d'un système de management environnemental certifié ISO 14001. Les usines de surfaces sportives FieldTurf de Tarkett à Calhoun (États-Unis) et Prestons (Australie) sont également certifiées ISO 14001.

Un objectif central et de longue date du management environnemental de Tarkett a été et reste de limiter la consommation d'énergie et de réduire les émissions de gaz à effet de serre associées. Tarkett a atteint son premier objectif fixé en 2013, à savoir réduire l'intensité de ses

émissions de gaz à effet de serre (GHG) (Scope 1 & 2 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>) de 20% d'ici 2020 par rapport à 2010, en annonçant une réduction de 27% en 2020. En 2019, Tarkett a annoncé un nouvel objectif de réduction de l'intensité de ses émissions de GES de 30% supplémentaires d'ici 2030 par rapport à 2020. En 2021, Tarkett a révisé cet objectif pour réduire les émissions absolues de GES de scope 1 et de scope 2 de 50% d'ici 2030 par rapport à 2019, s'alignant ainsi sur l'objectif de l'Accord de Paris de limiter la hausse de la température mondiale à 1,5°C.

**Tarkett applique les solutions suivantes pour atteindre ces objectifs :**

- > améliorer l'efficacité énergétique grâce aux modifications et optimisations de nos procédés de fabrication ;
- > développer la production d'énergies renouvelables sur site (par exemple biomasse, géothermique, solaire) ;
- > acheter 100 % d'électricité à faible teneur en carbone (renouvelable ou nucléaire).

**Zoom sur les indicateurs clés**

**Changement climatique**

En 2022, les émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 1 et Scope 2 de Tarkett ont fortement diminué de plus de 20%, en grande partie en raison d'une diminution de l'activité de production, mais aussi grâce à la croissance continue de l'approvisionnement en électricité renouvelable.

L'intensité des émissions de GES du Scope 1 et du Scope 2 (émissions de GES, associées à la consommation d'énergie de production, par mètre carré de produit fabriqué) en 2022 a atteint 0,60 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>, ce qui représente une réduction de 10% par rapport à 2021.

**Progrès dans la réduction des émissions de GES Scope 1 + Scope 2 - Objectif SBTi**

Les émissions absolues de GES Scope 1 et Scope 2 provenant de la combustion de fuel, de la consommation d'électricité et de vapeur achetée sur nos sites de production et de la location de voitures en 2022 sont en baisse de 41% par rapport à 2019 à 146 921 tCO<sub>2</sub>eq, ce qui correspond à une réduction de 104 184 tCO<sub>2</sub>eq. Cela équivaut aux émissions annuelles de GES de plus de 56 000 voitures<sup>1</sup>.

[1] Basé sur une voiture de taille moyenne à moteur à essence parcourant 10 000 km par an et émettant 0,1847 kgCO<sub>2</sub>e/km (DEFRA 2022)

*Emissions de gaz à effet de serre de Scope 1 & 2 (market-based) (tCO<sub>2</sub>eq)*



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.1.1 Améliorer l'efficacité énergétique

Tarkett s'est engagé à améliorer constamment l'efficacité énergétique de ses activités afin de limiter son impact sur le climat et réduire les coûts. Toutes les usines suivent et rapportent leur consommation d'énergie chaque mois, elles cartographient et analysent la consommation et mettent en œuvre des mesures d'économie d'énergie qui comprennent l'efficacité énergétique dans les processus de production (récupération de chaleur, remplacement des équipements, optimisation des processus, refroidissement...) et l'efficacité énergétique dans les bâtiments (chauffage, éclairage, isolation...).

Les conseils, procédures et méthodes en matière d'environnement permettent de développer la capacité de l'usine à éviter toute source de gaspillage, y compris à atteindre une plus grande efficacité énergétique. Les représentants de la division et du réseau environnemental de l'usine partagent les bonnes pratiques et encouragent la mise en œuvre de plans d'action visant à réduire la consommation d'énergie et à atteindre une plus grande efficacité énergétique. Depuis 2011, la certification ISO 50001 reconnaît l'engagement des entreprises pour une meilleure maîtrise de l'énergie. En 2022, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. Indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites appliquent déjà des pratiques répondant à des normes similaires aux normes ISO. Cela nous permet ainsi d'avoir notre propre retour d'expériences et d'identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

En 2022, la majorité de nos sites de production ont vu l'activité de production diminuer avec la récession mondiale. Malgré ce contexte, les équipes locales sont restées mobilisées pour optimiser leurs processus de fabrication et améliorer l'efficacité énergétique, afin de réduire leur consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué. Par exemple :

- > **Sur notre site de Sedan (France)**, des investissements ont été réalisés dans de nouveaux refroidisseurs permettant une régulation plus précise des besoins de refroidissement ainsi qu'une récupération de la chaleur résiduelle qui est utilisée pour chauffer plusieurs parties du site. La récupération de la chaleur résiduelle des refroidisseurs est soutenue par des certificats d'économie d'énergie cofinancés par le gouvernement local français. Ces économies d'énergie, qui sont mises en œuvre par le biais d'un nouveau contrat de performance énergétique, devraient permettre de réduire de 80% la consommation de gaz du bâtiment de production.
- > **Sur nos sites de Narni (Italie) et de Clervaux (Luxembourg)**, des investissements ont également été réalisés dans des équipements permettant d'économiser l'énergie, tels que des chaudières et des compresseurs d'air.

- > **Aux États-Unis**, Tarkett a été reconnu par le département de l'énergie (DOE) pour son engagement à réduire d'au moins 50% les émissions de gaz à effet de serre Scope 1 et Scope 2 de l'ensemble de son portefeuille d'ici 10 ans, dans le cadre du "défi pour un meilleur climat" (*Better Climate Challenge*) du DOE. Tarkett travaillera avec le DOE pour partager les meilleures pratiques en matière de réduction des émissions de carbone, le DOE fournissant une assistance technique, des opportunités d'apprentissage entre pairs et une plateforme permettant à Tarkett de démontrer son engagement à faire partie de la solution au changement climatique. Tarkett travaillait déjà avec le DOE dans le cadre de son programme "Meilleures usines" (*Better Plants*). Ce programme consiste à travailler avec des fabricants de premier plan pour stimuler leur efficacité, leur résilience et leur compétitivité économique en apportant des améliorations à l'efficacité énergétique.
- > **Sur notre site de Jacareí (Brésil)**, la nouvelle ligne de production de dalles en vinyle de luxe (LVT) dotée d'une nouvelle technologie et installée en 2021 a permis de réaliser d'importantes économies d'énergie. La consommation de gaz naturel et les émissions de gaz à effet de serre associées ayant diminué de plus de 80%. La nouvelle ligne LVT utilise également davantage de matières premières secondaires recyclées, dont la part dépasse désormais 30%, ce qui permet déjà d'atteindre l'autre objectif climatique de Tarkett, à savoir un contenu recyclé de 30% d'ici 2030.

#### Zoom sur les indicateurs clés

##### Efficacité énergétique

L'intensité énergétique (consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué) a augmenté de 3% en 2022 pour atteindre 4,32 kWh par m<sup>2</sup> (contre 4,19 kWh par m<sup>2</sup> en 2021, 4,00 kWh/m<sup>2</sup> en 2020, 4,09 kWh/m<sup>2</sup> en 2019 et 4,05 kWh/m<sup>2</sup> en 2018). C'est le résultat de la tendance générale du marché à privilégier les produits plus modulaires qui nécessitent plus d'énergie pour leur production par rapport aux produits en rouleaux. La poursuite du déploiement des mesures d'économie d'énergie a permis de limiter la hausse. Les équipes locales, avec le soutien du programme World Class Manufacturing de Tarkett continuent d'identifier et à mettre en œuvre des solutions pour réaliser des économies d'énergie. En 2022, 16 usines ont vu leur intensité énergétique s'améliorer, comme la production de vinyle à Jacareí au Brésil (-15%) et à Farnham au Canada (-6%) et la production de parquet à Hanaskog en Suède (-8%).

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.1.2 Développer les énergies renouvelables

Développer l'utilisation de sources d'énergies renouvelables sur nos sites représente une solution pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de Tarkett et notre impact sur le climat. Dans ce domaine, différentes initiatives sont déployées pour produire et utiliser des énergies renouvelables :

- > **Les déchets de bois issus de notre production sont utilisés comme biomasse** pour la production d'énergie dans sept de nos usines : Hanaskog et Ronneby (Suède) ; Narni (Italie) ; Orzechowo (Pologne) ; Kalush (Ukraine) ; Bačka Palanka (Serbie) et Mytishchi (Russie). La même consommation d'énergie utilisant le gaz naturel émettrait 12,5 kt CO<sub>2</sub>eq de plus d'émissions de gaz à effet de serre de Scope 1, ce qui correspond à 8,5% des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et Scope 2 pour 2022.
- > **L'énergie solaire est utilisée sur nos sites de production** de moquettes à Dendermonde (Belgique) et à Waalwijk (Pays-Bas), ainsi que sur le site de production de linoléum à Narni (Italie) qui utilise également l'énergie géothermique.
- > **L'énergie solaire est produite et consommée** sur nos sites de moquette de Dendermonde (Belgique) et de Waalwijk (Pays-Bas), ainsi que sur le site de linoléum de Narni (Italie) qui utilise également l'énergie géothermique produite sur place. En 2022, notre usine de sport Tarkett de Botany (Australie) a été transférée dans de nouveaux locaux à Prestons, (NSW - Australie), où la nouvelle usine est équipée de 660 panneaux solaires générant 100 % de ses besoins en électricité. En novembre, le ministre luxembourgeois de l'énergie est venu dans notre usine près de Clervaux (Luxembourg), pour inaugurer la plus grande installation photovoltaïque pour voitures au Luxembourg, installée sur le parking de notre usine. Les 2 200 panneaux solaires, installés sur le parking de notre usine, produiront suffisamment d'électricité pour alimenter environ 300 foyers luxembourgeois par an, en évitant l'émission de 200 tonnes de CO<sub>2</sub>. 10 stations de recharge pour véhicules électriques ont également été installées sur le parking.

En complément des actions sur site, Tarkett encourage également l'utilisation de sources d'énergies vertes produites par des tiers, telles que les énergies hydraulique, éolienne ou solaire, ou en achetant par exemple de l'électricité certifiée renouvelable.

Au total, en 2022, 13 usines de Tarkett ont acheté 100% d'électricité renouvelable, l'usine de vinyle de Tarkett à Jaslo (Pologne) étant la dernière à s'approvisionner en électricité renouvelable. Les 12 autres usines sont situées à Orzechowo (Pologne), Ronneby et Hanaskog (Suède), Abtsteinach (Allemagne), Chagrin Falls et Middlefield (États-Unis), Clervaux (Luxembourg), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Waalwijk (Pays-Bas), Bačka Palanka (Serbie) et Jacareí (Brésil). De plus, en 2022, notre usine d'Otradny (Russie) a conclu un contrat à partir de septembre pour s'approvisionner en électricité 100% renouvelable issue de l'énergie hydroélectrique locale. Et la deuxième usine de Tarkett en Russie, à Mytishchi a sécurisé une partie de son approvisionnement en électricité issue de sources renouvelables (énergie éolienne). L'ensemble permet d'éviter l'émission d'environ 113,3 kt CO<sub>2</sub>eq par an de gaz à effet de serre (base 2022 pour ces usines) l'équivalent de 77,1 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et Scope 2 pour 2022.

En plus de développer l'utilisation des énergies renouvelables, Tarkett cherche d'autres solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie. L'un de ces exemples consiste à remplacer les systèmes de chauffage à combustible fossile par des systèmes électriques ou alimentés par la biomasse. En 2021, l'usine de Tarkett à Jacareí

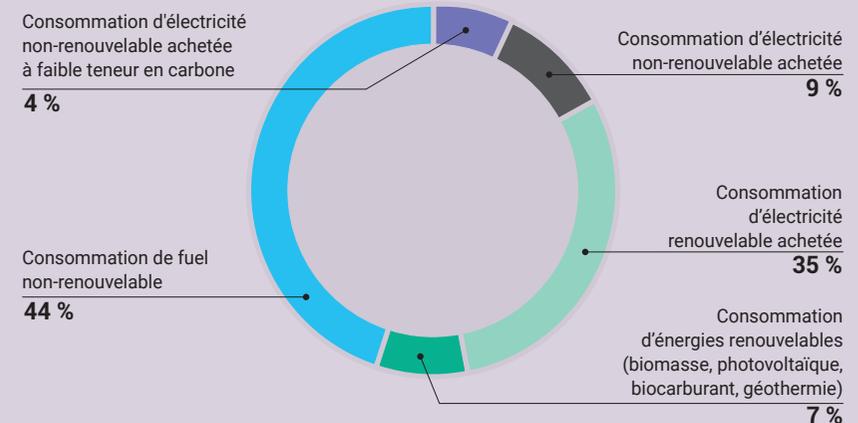
(Brésil) a changé la source d'énergie de sa presse à chaud, passant du gaz naturel à l'électricité, réduisant ainsi les émissions de GES associées. L'usine s'approvisionne à 100 % en électricité renouvelable provenant de sources hydroélectriques, solaires et éoliennes.

#### Zoom sur les indicateurs clés

##### Énergies renouvelables

La part d'électricité renouvelable a augmenté à 74% (contre 65 % en 2021 et 41 % en 2020), notamment grâce à l'achat d'électricité renouvelable pour nos usines d'Otradny, Mytishchi et Jaslo, ainsi qu'aux certificats d'électricité verte (RECS) achetés pour notre usine de Dalton, aux États-Unis. La part des autres énergies renouvelables, dans le mix énergétique de Tarkett, telles que la biomasse, a très légèrement diminué en raison de la baisse d'activité des usines de bois. La part globale des énergies renouvelables a augmenté de 4,3 points de pourcentage pour atteindre 42,6% en 2022. Globalement, l'utilisation de la biomasse, des biocarburants et l'achat d'électricité d'origine renouvelable permettent d'éviter l'équivalent de quelque 125,9 kt CO<sub>2</sub>eq d'émissions de gaz à effet de serre, ce qui correspond à 86% des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et Scope 2 de Tarkett en 2022. Tarkett a continué à réduire la part des énergies fossiles, avec la part des énergies à faible intensité de carbone (énergies renouvelables et électricité d'origine nucléaire) progressant de 4% à 47% en 2022.

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



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.1.3 Réduire la consommation d'eau

Conscient de l'enjeu majeur que représente la préservation de cette ressource vitale, Tarkett gère dans le cadre de sa stratégie environnementale l'eau de manière responsable sur ses sites de production depuis de nombreuses années, même s'il n'y a aucun risque apparent de pénurie d'eau sur nos sites. Tarkett a réalisé d'importantes économies d'eau grâce à la mise en place de systèmes de réutilisation de l'eau en circuit fermé, à des changements de procédés, à l'optimisation et à une bonne maîtrise générale. La consommation d'eau est contrôlée et rapportée chaque mois, l'intensité de l'eau étant calculée et discutée dans le cadre de tableaux de bord environnementaux. Comme pour la gestion et l'efficacité énergétique, les conseils, procédures et méthodes environnementales permettent de développer la capacité des usines à gérer l'eau de manière responsable. Les usines Tarkett assurent également le traitement approprié des eaux usées, en particulier

lorsque celles-ci peuvent contenir des composés dangereux, soit par un traitement des eaux usées sur site, soit par un traitement externe effectué par des prestataires de services spécialisés. Les eaux usées déversées dans les installations de Tarkett sont régulièrement contrôlées afin de garantir leur conformité aux exigences locales.

**En 2022, nous avons poursuivi nos efforts pour améliorer la gestion de l'eau sur nos sites de production, par exemple :**

- > Dans notre usine de revêtements de sol en vinyle de **Ronneby (Suède)**, un nouveau circuit en boucle fermée a été installé pour un système de refroidissement.
- > Dans l'une de nos usines de **Dalton (États-Unis)**, un projet de remplacement des anciens refroidisseurs d'eau a été mis en œuvre pour réduire la consommation d'eau.

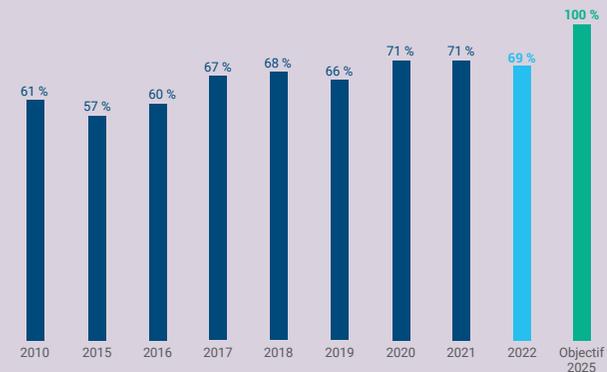
#### Zoom sur la consommation d'eau

En 2022, la consommation totale d'eau a diminué par rapport à 2021 (0,67 million de m<sup>3</sup> en 2022, contre 0,71 million de m<sup>3</sup> en 2021, 0,63 million de m<sup>3</sup> en 2020, et 0,73 million de m<sup>3</sup> en 2019). L'intensité hydrique, mesurée par la consommation d'eau par m<sup>2</sup> de produit fabriqué, a légèrement augmenté (2,9 l/m<sup>2</sup> en 2022, 2,7 l/m<sup>2</sup> en 2021, 2,4 l/m<sup>2</sup> en 2020, et 2,6 l/m<sup>2</sup> en 2019). L'une des principales solutions pour réduire l'intensité et la consommation d'eau consiste à équiper nos sites industriels qui utilisent de l'eau dans leur processus industriel d'un système d'eau en boucle fermée. Tarkett considère qu'un système est entièrement en boucle fermée lorsque 98 % ou plus de l'eau consommée est réutilisée. À ce jour, la mise en œuvre de systèmes d'eau en boucle fermée et d'autres solutions d'efficacité de l'eau a permis de réaliser 59% d'économies d'eau (par rapport à 2010) et d'améliorer considérablement l'intensité hydrique (-44% l/m<sup>2</sup> par rapport à 2010). La proportion de sites utilisant des systèmes d'eau en boucle fermée ou ne consommant pas d'eau dans leur processus de fabrication a diminué en 2022 pour passer à 69% (contre 71 % en 2021), en raison de l'inclusion de notre usine de Tuzla en Turquie dans le périmètre de l'indicateur. L'usine dispose de systèmes en boucle fermée, mais n'a pas encore mesuré la réutilisation effective de l'eau.

Intensité de consommation d'eau (l/m<sup>2</sup>)



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



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Certaines de nos solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives contribuent en outre à réduire la consommation d'eau et de produits chimiques **pendant la phase d'utilisation de nos produits**.

Par exemple, notre gamme de revêtements de sol en vinyle iQ bénéficie d'une technologie unique de restauration de surface avec nettoyage par polissage à sec, permettant d'éliminer les petites rayures, et les traces d'usure de surface sont éliminées sans utiliser de produits chimiques ou d'eau, contribuant ainsi à une meilleure qualité de l'air intérieur et à des économies importantes.

L'utilisation de nos gazons synthétiques en remplacement de la pelouse naturelle pour les terrains de sport élimine la nécessité d'arroser et d'appliquer des engrais chimiques. Sur la base d'une irrigation moyenne de 1,5 million de gallons par saison et de quelque 8 000 terrains de Fieldturf actuellement utilisés, cela équivaut à une économie annuelle de 12 milliards de gallons d'eau (45 millions de m<sup>3</sup>).

De même, le traitement polyuréthane TopClean xp™ de nos surfaces Omnisports réduit le nettoyage et l'entretien en simplifiant le processus et en éliminant même la nécessité d'appliquer des cires ou d'autres traitements de surface. Cela limite la consommation d'eau et de détergents et réduit les budgets d'entretien et de nettoyage.

### 3.7.2 Limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en amont et en aval

**Tarkett accélère ses efforts dans les domaines où il peut avoir le plus d'impact pour réduire l'empreinte carbone de ses produits.** Grâce à l'évaluation détaillée des émissions de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur (Scope 3), nous avons constaté que la plus grande opportunité de réduction réside dans l'éco-conception des produits, avec des efforts pour augmenter le contenu recyclé et d'autres matériaux à faible teneur en carbone. De plus, la conception en vue de la recyclabilité, associée au développement de la collecte et du recyclage des revêtements de sol après leur installation et leur utilisation, permet à la fois d'éviter les émissions de gaz à effet de serre en fin de vie et de nous aider à nous procurer davantage de matières premières secondaires recyclées.

#### Évaluer les émissions de GES Scope 3 de la chaîne de valeur

Tarkett a révisé son inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 3 en 2021 et 2022, grâce à des données d'activité plus récentes et à des méthodologies améliorées. Cette révision a été effectuée également dans le cadre du processus de soumission d'un objectif fondé sur la science à l'initiative Science-based Target (SBTi). L'inventaire révisé, préparé conformément aux critères de la SBTi et au « GHG Protocol - Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard », a utilisé des données d'activité plus récentes pour calculer les émissions de la chaîne de valeur des GES de l'année de référence 2019 et 2021. L'objectif fondé sur la science de Tarkett inclut les émissions de GES du Scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement en fin de vie des produits vendus, catégories qui représentent plus des deux tiers des émissions totales du Scope 3.

**Le recyclage des revêtements de sol et des surfaces sportives après leur utilisation est une solution clé pour éviter les émissions de GES de Scope 3 liées au traitement de fin de vie des produits vendus.**

En 2021, nous avons évalué les émissions de GES potentiellement évitées qui seraient obtenues par le recyclage de nos produits<sup>1</sup>. Cette approche considère que les déchets sont utilisés comme matière première en remplacement de matières premières vierges/fossiles au lieu d'être incinérés, évitant ainsi les émissions liées à la fois à la production de matières premières vierges et à l'incinération des déchets de revêtements de sol.

#### Revêtement de sol en vinyle homogène

Tarkett a relevé le défi du recyclage des revêtements de sol en vinyle homogène post-utilisation grâce au développement en interne d'une technologie innovante. Le revêtement de sol est granulé, lavé plusieurs fois pour éliminer les résidus et la colle, séché et réintroduit en toute sécurité dans notre chaîne d'approvisionnement. La matière première est utilisée dans la production de nouveaux revêtements de sol homogènes Tarkett dans notre usine de production et de recyclage de Ronneby (Suède). Par exemple, le recyclage d'un m<sup>2</sup> de déchets post-utilisation de revêtements de sol vinyliques homogènes iQ permet d'économiser 11,8 kgCO<sub>2</sub>eq (par rapport à un scénario de fin de vie avec 100% d'incinération).

#### Revêtement de sol en vinyle hétérogène

Tarkett collecte les chutes d'installation propres ou les revêtements de sol usagés, les envoie à l'un de ses partenaires de tri dédiés avant de les déchiqeter et de les granuler en matières premières de haute qualité. Ces matériaux sont utilisés dans la production de nouveaux revêtements de sol hétérogènes dans notre centre de production de Sedan (France). Par exemple, le recyclage d'un m<sup>2</sup> de déchets post-utilisation de revêtements de sol en vinyle souple Acczent Excellence Genius permet d'économiser 12,4 kgCO<sub>2</sub>eq (par rapport à un scénario de fin de vie avec 100 % d'incinération).

#### Dalles de moquette

Tarkett traite les dalles de moquette collectées post-utilisation dans son centre de recyclage de Waalwijk (Pays-Bas) et produit deux flux de matériaux : le fil et la sous-couche. Le fil est recyclé par son partenaire Aquafil en fil de nylon Econyl® régénéré qui sera utilisé dans la production de nouvelles dalles de moquette EcoBase® avec la sous-couche EcoBase®. Le recyclage d'un m<sup>2</sup> de déchets post-utilisation de revêtement de sol EcoBase® permet d'économiser 10,0 kg de CO<sub>2</sub>eq (par rapport à un scénario de fin de vie avec 100% d'incinération).

<sup>1</sup> Les avantages climatiques du recyclage des déchets de revêtements de sol - Tarkett 22 septembre 2021 v2.0.

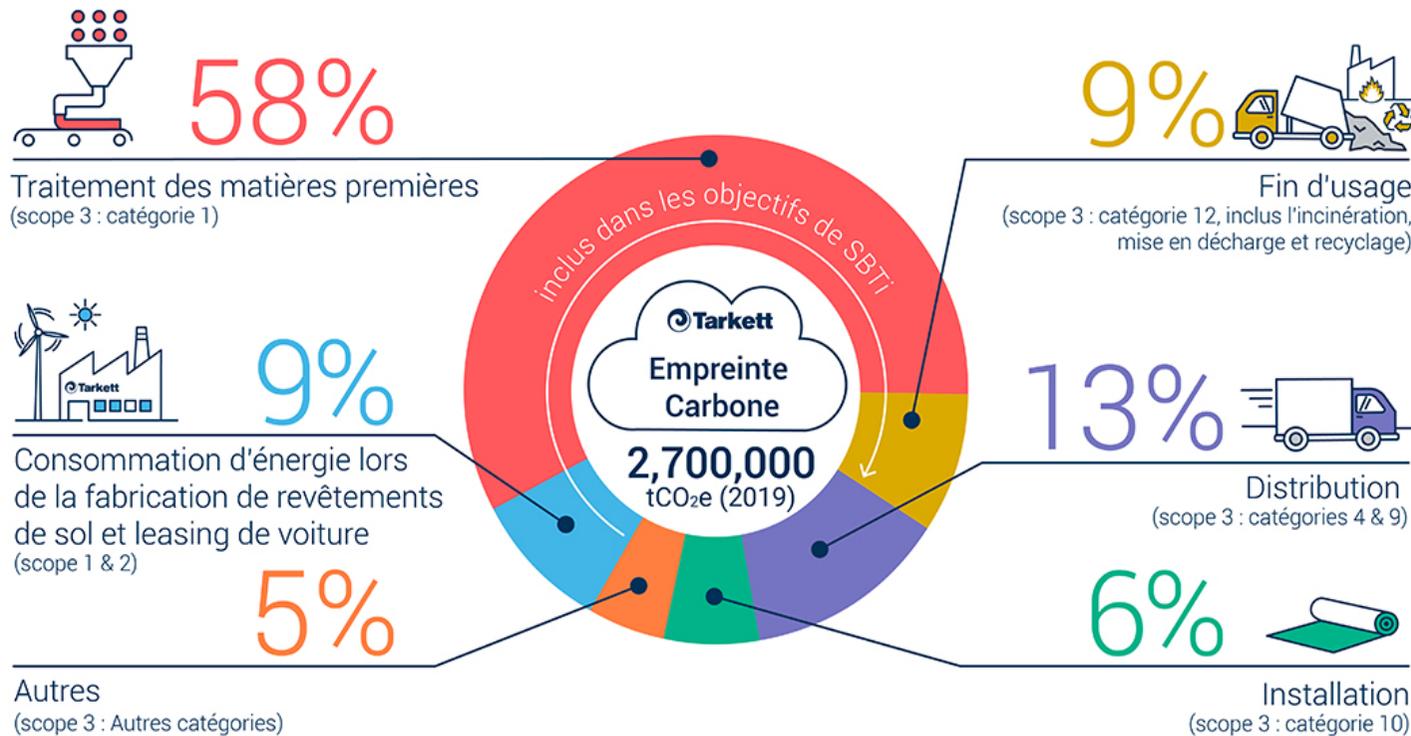
Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

**Revêtement de sol en linoléum**

Nous collectons les chutes d'installation propres ou les revêtements de sol en linoléum post-utilisation et les renvoyons à notre usine de Narni (Italie) pour recyclage. Le support en jute est facilement séparé et utilisé sur place comme combustible thermique, tandis que la pâte de linoléum provenant des chutes d'installation est micronisée en matières premières de haute qualité et utilisée pour produire le nouveau Linoléum Tarkett. La pâte de linoléum provenant de la post-utilisation est micronisée pour devenir une matière de remplissage pour le nouveau Linoléum Tarkett ou d'autres produits. Le recyclage d'un m<sup>2</sup> de déchets post-utilisation de revêtements de sol en linoléum permet d'économiser 5,4 kgCO<sub>2</sub>e (par rapport à un scénario de fin de vie avec 100% d'incinération).

Ce nouveau travail vient s'ajouter aux études précédentes pour mieux évaluer la contribution de notre engagement en faveur de l'économie circulaire aux réductions d'émissions du Scope 3 découlant de l'utilisation de matières premières secondaires au lieu de matières premières vierges. En utilisant les données des ACV de Tarkett via le logiciel SimaPro et notre rapport sur les émissions de GES, nous estimons qu'en 2022 l'utilisation d'environ 145 000 tonnes de matières recyclées permet d'éviter environ 195 000 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>e par rapport à l'utilisation de matières premières primaires vierges. Cela équivaut aux émissions annuelles de GES de plus de 105 000 voitures<sup>1</sup>. L'ampleur de ces économies d'émissions de GES souligne encore l'importance d'accroître davantage nos efforts sur nos initiatives d'économie circulaire :

- > l'éco-conception du produit pour accroître le contenu recyclé, les matériaux à faible intensité de carbone et la recyclabilité ;
- > la collecte et le recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation.



<sup>1</sup> Basé sur une voiture de taille moyenne à moteur à essence parcourant 10 000 km par an et émettant 0,1847 kgCO<sub>2</sub>e/km (DEFRA 2022)

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### Inventaire des émissions de GES Scope 3 pour l'année de référence 2019<sup>1</sup>

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO <sub>2</sub> eq)	Pertinence et actions	Section rapport RSE
<b>Emissions Scope 3 « amont »</b>			
3-1 Produits et services achetés	1,496	<i>Calculé - inclus dans l'objectif fondé sur la science (SBT)</i>	3.6.1
		Tarkett considère cette catégorie comme pertinente et l'a incluse dans le scope de l'objectif fondé sur la science de Tarkett.	3.7.2
		Tarkett peut avoir un impact sur les émissions de GES résultant des matières premières en augmentant le contenu recyclé dans ses produits, car les matériaux recyclés contribuent moins aux émissions de GES que l'extraction et la transformation de matériaux vierges.	
3-2 Biens d'équipement	26	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	3.7.1
		Tarkett ne possède pas de biens d'équipement importants, à l'exception de ceux de ses sites de production. La consommation d'énergie de nos sites de production est incluse dans notre reporting sur la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et de Scope 2.	
3-3 Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2)	68	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	3.7.1
		Tarkett considère que les émissions du Scope 3 associées (i) aux émissions en amont des combustibles achetés, (ii) aux émissions en amont de l'électricité achetée et (iii) aux pertes de T&D ne sont pas significatives par rapport aux autres postes d'émissions du Scope 3 qui sont elles-mêmes beaucoup plus importantes que les émissions combinées du Scope 1 et du Scope 2 de Tarkett pour la combustion de combustibles et l'électricité et la chaleur achetées. En outre, les efforts et les objectifs de Tarkett pour réduire ces émissions de Scope 1 et de Scope 2 permettront de réduire et de limiter les émissions de Scope 3 pour ce poste.	
3-4 Transport et distribution en amont	337	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	
3-5 Déchets générés par les sites	26	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	3.7.2.1
		Bien qu'ils ne soient pas pertinents pour les émissions totales du Scope 3, les déchets sont un enjeu important pour Tarkett qui vise à éliminer les déchets industriels mis en décharge et qui continue à œuvrer pour une économie circulaire, en récupérant et en réutilisant davantage de déchets post-industriels et post-consommation dans sa production.	3.7.2.2
3-6 Déplacements professionnels	8	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	
		Compte tenu de la faible contribution aux émissions globales calculées du Scope 3, Tarkett considère que cette catégorie n'est pas pertinente.	
3-7 Déplacement domicile/travail des salariés	8	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	
		Compte tenu de la faible contribution aux émissions globales calculées du Scope 3, Tarkett considère que cette catégorie n'est pas pertinente.	
3-8 Actifs loués en amont	0	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>	
		Tarkett n'a pas d'actifs loués en amont qui doivent être inclus dans l'inventaire selon le Protocole GHG.	

<sup>1</sup> Basé sur les données d'activité de 2019, ou estimé lorsque les données d'activité n'étaient pas disponibles.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO <sub>2</sub> eq)	Pertinence et actions	Section rapport RSE
<b>Emissions Scope 3 « aval »</b>			
3-9 Transport et distribution en aval	9	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>  Tarkett limite le transport en aval en partie grâce à sa présence sur le marché local. En 2020, les travaux ont commencé à cartographier les possibilités d'optimiser les transports et de limiter les émissions associées. Déjà, dans certains lieux, les usines de Tarkett ont accès au transport ferroviaire (par exemple : Otradny en Russie).	
3-10 Traitement des produits vendus	167	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>  Pour cette catégorie, Tarkett a pris en compte les émissions de gaz à effet de serre associées à l'installation de ses produits de revêtement de sol.	
3-11 Utilisation des produits vendus	0	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>  Tarkett reconnaît l'importance des émissions potentielles de GES résultant du nettoyage de ses produits de revêtement de sol au cours de leur durée de vie. Cependant, en l'absence de normes officielles, il est actuellement très difficile de calculer avec précision ou de contrôler les émissions associées. En outre, Tarkett n'a aucun contrôle et une influence limitée sur le type d'équipement et le type de protocole de nettoyage utilisés par ses divers clients. Tarkett considère donc que ces émissions de type 3 ne sont pas pertinentes par rapport à d'autres émissions pour lesquelles Tarkett dispose d'une plus grande influence.  Néanmoins, Tarkett continuera à développer des traitements de surface qui réduisent la consommation d'eau et d'énergie pendant la phase d'utilisation de ses produits.	3.7.2  3.7.1.3
3-12 Traitement des produits vendus en fin de vie	160	<i>Calculé - inclus dans l'objectif fondé sur la science (SBT)</i>  Tarkett considère cette catégorie comme pertinente et l'a incluse dans le scope de l'objectif fondé sur la science de Tarkett.  Tarkett concourt à la réduction des émissions de GES résultant de la fin de l'utilisation de ses produits par le biais : - de la conception pour assurer la recyclabilité des produits de revêtement de sol ; - du programme ReStart® de reprise et de recyclage des revêtements de sol ; - du recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (dans notre processus de fabrication ou par d'autres industries).	3.7.2.2
3-13 Actifs loués en aval	0	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>  Tarkett ne loue aucun actif important	
3-14 Franchises	0	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>  Tarkett ne dispose pas d'une activité de franchise significative.	
3-15 Investissements	0	<i>Calculé - non inclus dans le SBT</i>  Tarkett n'a pas d'investissements importants en dehors de ses activités de production et, à ce titre, considère que cette catégorie n'est pas pertinente	

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### Limiter l'impact pendant la phase d'utilisation

Certaines de nos solutions de revêtements de sol contribuent à réduire la consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation de nos produits. Par exemple, les collections vinyl Tapiflex, Acczent Excellence Premium et iQ, et les collections Linoleum xf et xf<sup>2</sup> contribuent à réduire la consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation de nos produits grâce à des traitements de surface qui limitent les rayures et l'apparition d'usure, retardant ainsi les opérations de nettoyage en profondeur qui sont très gourmandes en énergie.

Les revêtements de sol et les surfaces sportives de Tarkett étant construits pour durer, ils contribuent également à limiter les émissions de GES liées au remplacement des produits. Par exemple, la collection Starfloor Click Ultimate 55 de Tarkett est dotée de la technologie Rigid-Core Construction, qui offre une plus grande résistance et durabilité. Le Linoléum de Tarkett présente une finition de surface spéciale qui réduit l'effort d'entretien et augmente également le cycle de vie, qui, s'il est correctement entretenu, peut durer plus de 20 ans. Les revêtements de sol Omnisports sont très résistants, conçus pour offrir des surfaces durables et pour réduire les coûts d'entretien. La construction unique du produit est faite de feuilles calandrées solides, lourdes et denses qui rendent la surface résistante aux indentations et aux impacts.

Un certain nombre de revêtements de sol et de surfaces sportives intérieures Tarkett peuvent être installés avec un minimum d'adhésifs, voire sans, ce qui rend l'installation et le retrait beaucoup plus rapides et faciles. Cela limite non seulement l'utilisation de ressources supplémentaires et les émissions de gaz à effet de serre associées au cycle de vie du produit, mais contribue également à faciliter la récupération en fin de vie pour le recyclage (voir section 3.6.2.2 : Appliquer les principes, méthodes et outils de conception pour une économie circulaire).

### Gérer les déchets et accroître l'utilisation de matières premières secondaires

L'une des principales stratégies de Tarkett pour réduire son impact sur le climat consiste à utiliser davantage de matières premières secondaires, c'est-à-dire à augmenter le contenu recyclé de ses produits, car les matières premières secondaires engendrent moins d'émissions de gaz à effet de serre que les matières premières primaires ou vierges.

Tarkett s'est fixé comme objectif en 2019 de tripler la part des matières premières recyclées pour atteindre 30% en 2030 par rapport à 2018 (10%). Tarkett identifie trois voies pour atteindre cet objectif : (i) optimiser le recyclage interne des déchets post fabrication de revêtements de sol et de surfaces sportives de Tarkett ; (ii) collecter et recycler en interne les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation et (iii) se procurer davantage de matières premières secondaires auprès d'autres industries.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.2.1 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer

Le recyclage des déchets en nouveaux matériaux utiles émet moins de carbone que l'utilisation de procédés à forte intensité énergétique pour extraire et transformer des matériaux vierges. Cela permet également de réduire la pression sur les ressources naturelles mondiales et d'éviter que des déchets valorisables ne soient mis en décharge ou ne génèrent des émissions de carbone par incinération.

Dans nos opérations, nous nous engageons tout d'abord à éviter la production de déchets dangereux et non dangereux. Deuxièmement, lorsque des déchets sont produits, Tarkett cherche à les gérer de manière responsable, avec par ordre de préférence leur réutilisation, leur recyclage interne ou externe ou leur incinération externe avec récupération d'énergie. L'envoi des déchets en décharge est toujours la dernière option, lorsqu'aucune autre solution viable n'est disponible. Dans tous les cas, Tarkett veille au respect des exigences locales en matière de gestion et d'élimination des déchets, et notamment à la manipulation et à l'élimination appropriées de tout déchet dangereux. L'équipe de Développement Durable du Groupe, conjointement avec les représentants du réseau environnemental des divisions et des usines, alignés sur le système WCM, aident les usines à développer leur capacité à atteindre ces objectifs, à analyser leurs flux de déchets, à comprendre les causes des déchets générés, à identifier et à mettre en œuvre des plans d'action appropriés pour réduire les déchets provenant des opérations, à appliquer la hiérarchie réduire - réutiliser - recycler - valoriser et à suivre et rendre compte des volumes de déchets dangereux et non dangereux.

Les initiatives de recyclage chez Tarkett ont commencé dès 1957, avec le recyclage de la production de vinyle à l'usine de Ronneby (Suède). Actuellement, 16 usines retraitent et recyclent en interne leurs déchets de post-fabrication en utilisant diverses techniques telles que le rebroyage et la reformulation pour produire une matière première secondaire. Ces procédés évitent d'avoir à envoyer les déchets pour un recyclage, une valorisation ou une élimination externe et permettent d'utiliser la matière dans la production à la place de la matière première vierge.

Lorsque les déchets post-fabrication ne peuvent pas être recyclés et utilisés sur place, ils sont parfois transférés vers un autre site de Tarkett qui dispose d'installations et de la capacité nécessaires pour les traiter et les réincorporer dans la production. Par exemple, notre centre de recyclage de Clervaux (Luxembourg) a reçu plus de 8 000 tonnes de déchets de post-fabrication et de produits semi-finis pour recyclage en 2021 en provenance d'autres usines de Tarkett de Sedan (France), Konz (Allemagne), Lenham (Royaume-Uni) et Jaslo (Pologne).

Dans nos usines de fabrication de parquet, les déchets de sciure sont récupérés et utilisés comme combustible de biomasse pour le chauffage ainsi évitant les combustibles fossiles ou la biomasse d'origine externe. La récupération et l'utilisation des déchets de sciure comme source d'énergie renouvelable est également mise en œuvre à Hanaskog (Suède), Orzechowo (Pologne), Mytischki (Russie), Kalush (Ukraine) et Bačka Palanka (Serbie).

Dans le domaine du sport, Tarkett a trouvé une utilisation aux déchets de gazon synthétiques de son usine de Calhoun (États-Unis), en les recyclant en VersaTile, un système de sous-couche amortissante qui favorise l'écoulement des eaux.

Lorsque les déchets de production ne peuvent pas être recyclés sur place ou sur d'autres sites de Tarkett ni valorisés en interne, Tarkett les envoie alors pour un recyclage et une utilisation externe, ou pour une valorisation dans d'autres industries. Ceci s'applique aux autres déchets industriels générés (tels que les métaux, le papier, le carton, les déchets électroniques, les huiles usagées, etc.) qui sont triés et envoyés de préférence pour un recyclage ou une valorisation externe, l'élimination en décharge étant le dernier recours.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### Zoom sur les déchets industriels

#### Déchets

58% de l'ensemble des déchets de nos usines (y compris les déchets relatifs à la production ainsi que les déchets de bureau et de cantine) sont effectivement recyclés, avec 13 usines ne mettant aucun déchet en décharge en 2022. 6 autres usines ne mettent aucun déchet industriel en décharge, seuls les déchets des bureaux et des cantines étant envoyés à la décharge.

En 2022, la quantité de déchets mis en décharge a considérablement diminué pour atteindre 10 k tonnes en 2022 (contre 24 k tonnes en 2021). Ce résultat a été obtenu suite à l'arrêt d'une ligne de production dans l'une de nos usines américaines. Cette ligne de production a été transférée dans notre usine récemment acquise au Mexique (cette installation sera incluse dans le reporting environnemental de l'usine en 2023). L'usine américaine continue de peser sur les résultats globaux, car elle représente 64% des déchets du Groupe mis en décharge (principalement des déchets de revêtement de sol non dangereux). Si l'on exclut cette usine, nous avons recyclé 65% de nos déchets en 2022.

Part des déchets industriels (dangereux et non dangereux) par typologie de traitement (%)



Part des déchets industriels (dangereux et non dangereux) par typologie de traitement (%) - excluant un de nos sites en Amérique du Nord



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.2.2 Collecter et recycler les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et en fin d'usage

Au-delà du recyclage de nos déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post fabrication, Tarkett investit dans une deuxième voie, celle de l'utilisation croissante de matières premières secondaires, avec pour objectif à plus long terme d'intensifier la collecte et le recyclage en circuit fermé des revêtements de sol et des surfaces sportives post-installation et post-utilisation. Cette voie est plus difficile, étant donné la logistique, les obstacles techniques du recyclage des produits après utilisation et la nécessité de s'engager avec de multiples parties prenantes. Toutefois, Tarkett reste convaincu qu'il s'agit d'une solution clé pour réaliser la vision de Tarkett selon laquelle, à l'avenir, tous les revêtements de sol seront recyclés, ce qui permettra à Tarkett de devenir une entreprise véritablement circulaire.

#### **Développer des capacités et des solutions pour le recyclage des déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives**

Au fil des ans nous avons investi et développé notre capacité de recyclage des chutes d'installation de revêtements de sols et des revêtements usagés dans nos propres procédés de fabrication, ce qui a nécessité le développement d'unités de recyclage sur site.

L'usine de production de fibres et de remplissage de gazon artificiel Morton Extrusionstechnik de Tarkett Sports à Abtsteinach (Allemagne) et l'usine de production de gazon artificiel de Tarkett FieldTurf à Auchel (France) ont toutes deux obtenu la certification « ISCC Plus » en 2021 ainsi que la déclaration relative au développement durable « ISCC Plus » pour le gazon artificiel FieldTurf. Cette certification, indique à la fois l'origine et la proportion de matériaux recyclés, offrant ainsi la garantie que le plastique est effectivement fabriqué à partir de matériaux recyclés. Elle fait suite à la certification EuCertPlast que Morton Extrusionstechnik a obtenue en 2020 pour le recyclage du gazon artificiel post-consommation. Le système de certification EuCertPlast, qui est cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Eco-innovation, se concentre sur la traçabilité des matières plastiques (tout au long du processus de recyclage et de la chaîne d'approvisionnement), et sur la qualité du contenu recyclé dans le produit final. La certification, basée sur la norme européenne EN 15343 : 2007 relative au recyclage et à la traçabilité des matières plastiques, confirme l'utilisation par l'usine d'au moins 15 % de gazon synthétique post-consommation dans la production du remplissage ProMax HydroFlex de FieldTurf.

Ces actions sont au cœur du nouveau programme SuReTec™ (*Sustainable Recycling Technology*) de FieldTurf, qui fait partie de la stratégie de développement durable « *Sustain the Game* » de FieldTurf. SuReTec™ est le programme de FieldTurf visant à appliquer les technologies de recyclage des plastiques en interne et en externe, avec l'objectif ultime de créer un gazon circulaire. SuReTec™ s'appuie sur le recyclage chimique utilisant l'huile de pyrolyse à bilan massique en provenance de matières plastiques en fin de vie post-consommation et sur le recyclage mécanique transformant les déchets plastiques en nouvelles matières premières secondaires afin de réduire la quantité de plastiques vierges utilisés pour fabriquer du gazon artificiel et du remplissage. Le programme soutiendra également le traitement en fin de vie, le recyclage du gazon en fin de vie pour l'utiliser comme nouveaux composants dans de nouveaux systèmes de gazon, ainsi que le développement de gazon artificiel à partir d'un seul polymère pour faciliter le recyclage. L'approche du bilan massique permet de surveiller attentivement la quantité et les caractéristiques en termes de développement durable du contenu circulaire et/ou biosourcé

dans la chaîne de valeur, avec l'avantage de pouvoir utiliser des matières premières biosourcées et circulaires dans le processus de production existant. Un certain nombre de terrains de sport ont déjà bénéficié de ce nouveau gazon synthétique en plastique recyclé, comme le stade Matmut, qui accueille le Lou Rugby à Lyon (France) et le terrain du TSG 1899 Hoffenheim en Allemagne.

En Europe, FieldTurf a reçu le prix de la « catégorie produit » de l'association britannique Sports and Play Construction Association pour sa gamme de produits durables SuReTec™. Les efforts de FieldTurf pour innover et utiliser la technologie afin de trouver une solution pour fermer la boucle du cycle de production du gazon synthétique dans le cadre de sa stratégie « *Sustain the Game* » ont été applaudis, avec la gamme de produits développant des solutions pour produire un fil de gazon synthétique à partir de déchets plastiques recyclés.

Au total, Tarkett compte désormais **huit centres de recyclage** sur ses sites de production dans le monde : Ronneby (Suède), Clervaux (Luxembourg), Waalwijk (Pays-Bas), Narni (Italie), Abtsteinach (Allemagne), Jaslo (Pologne), Otradny (Russie) et Jacareí (Brésil). Le centre de recyclage situé au Luxembourg, sur le site de Clervaux, a également obtenu la certification EuCertPlast pour le recyclage des revêtements de sol en vinyle post-consommation. Il traite à la fois les déchets de post-fabrication provenant d'autres sites européens de Tarkett et les matériaux de revêtement de sol collectés après installation et utilisation dans le cadre du programme ReStart®. La sous-couche produite à partir de ce matériau recyclé est utilisée sur plusieurs sites de production de revêtements de sols en vinyle en Europe, et sur la ligne de production de vinyle à Clervaux.

Tarkett Sports collecte et récupère également le gazon synthétique et le remplissage des terrains usagés. Dans l'Oregon, aux États-Unis, Tarkett dispose d'une petite unité qui récupère les remplissages des terrains usagés. Le gazon récupéré est acheminé vers le site où les granulats de caoutchouc et les matériaux de remplissage en sable sont séparés du gazon synthétique. Ils sont ensuite lavés et mis en sac pour être réutilisés. En 2022, l'installation a régénéré 3 982 tonnes (8,78 millions de livres) de remplissage pour les réutiliser dans de nouveaux projets. La partie du gazon synthétique est souvent réutilisée dans des applications collectives ou résidentielles.

Aux États-Unis, le gazon usagé est utilisé pour fabriquer le Greenboard, une technologie innovante qui combine des plastiques recyclés à base de polymères mixtes provenant de gazon usagé recyclé pour en faire un panneau composite renforcé et durable à partir des fibres 100% recyclée, destiné à l'installation de gazon synthétique.

Tout en développant la capacité de traiter et de recycler des volumes croissants de revêtements de sol et de surfaces sportives, nous continuons également à mener des recherches et à faire des essais sur de nouvelles techniques de recyclage dans le but de mettre au point des solutions techniquement et économiquement viables pour recycler davantage de produits en fin de vie

- > Par exemple, nous opérons en Suède une solution développée en interne pour **recycler les revêtements de sol en vinyle homogène** de Tarkett fabriqués à partir de 2011, (pour plus de détails, voir la Section 3.6.2.1 Travailler collectivement vers une économie circulaire).

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

## Exemple

### Trouver des solutions techniques pour construire une économie circulaire - recyclage de vieux revêtements de sol en PVC en fin de vie

Tarkett est un membre actif et un promoteur du projet européen « Circular Flooring », qui vise à développer le recyclage respectueux de l'environnement des revêtements de sol en PVC post-consommation. Le projet est géré par le consortium Circular Flooring, composé de onze entreprises et instituts de recherche d'Autriche, de Belgique, de France, d'Allemagne et de Grèce, et dirigé par le Fraunhofer Institute for Process Engineering and Packaging IVV de Freising (Allemagne). Le projet est axé sur la récupération d'un composé de PVC à partir de revêtements de sol en PVC post-consommation et sur la séparation des plastifiants caducs afin de créer un matériau recyclé pour la fabrication de nouveaux revêtements de sol en PVC. Les revêtements de sol en PVC souple en fin de vie contiennent potentiellement des « anciens plastifiants » qui ne peuvent plus être utilisés aujourd'hui pour des raisons de protection des consommateurs (exigences REACH de l'UE) et qui ont entre-temps été remplacés dans l'UE par des alternatives plus sûres. Une technologie à base de solvants appelée CreaSolv® a été mise au point pour séparer les anciens plastifiants, permettant ainsi de conserver des ressources utiles dans l'économie circulaire.

Le processus de recyclage CreaSolv® convertit également les anciens plastifiants en plastifiants conformes à REACH. Les sept premiers jalons du Circular Flooring ont été atteints :

- > L'échelle pilote pour le recyclage des déchets de revêtements de sol en PVC est justifiée
- > Le processus CreaSolv® pour les revêtements de sol circulaires est adapté
- > Mise au point d'une voie d'hydrogénation pour les plastifiants existants
- > Développement d'éventuelles formulations de PVC
- > La conception de l'usine de démonstration de revêtements de sol circulaires est finalisée et réalisable avec le budget prévu pour le projet
- > Décision prise sur la formule haute performance pour les revêtements de sol circulaires en PVC
- > Viabilité économique confirmée

En 2022 et 2021, les travaux ont porté sur la construction d'un prototype d'usine de recyclage du PVC CreaSolv® à l'Institut Fraunhofer de Freising (Allemagne), qui devrait être opérationnel en 2022. L'objectif du projet européen Circular Flooring, qui doit s'achever en 2023, est d'élaborer la faisabilité technique et commerciale de ce processus de recyclage des revêtements de sol en PVC à l'échelle industrielle, évitant ainsi la mise en décharge ou l'incinération de ressources utilisables (PVC, plastifiants), réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> et contribuant aux objectifs européens d'économie circulaire et de neutralité climatique.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

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

Tarkett est engagé dans la construction d'une économie circulaire, notamment par la collecte et le recyclage des revêtements de sol et des surfaces sportives usagés. ReStart® est le programme phare de Tarkett pour la collecte et le recyclage des déchets de revêtements de sol qui répond à un double objectif :

- > augmenter la collecte des revêtements de sols de Tarkett post-installation et post-utilisation (ou dans certains cas en provenance d'autres fabricants), afin d'obtenir un volume croissant de matières premières secondaires et limiter le besoin de ressources vierges, développant ainsi un modèle circulaire avec des produits de qualité et économiquement viables ; et
- > proposer à nos clients une solution responsable, économique et circulaire pour contribuer à la sauvegarde des ressources naturelles du monde, à la protection de l'environnement et pour éviter l'incinération ou la mise en décharge.

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel de proposer aux clients un service de collecte et de recyclage ReStart® simple et financièrement avantageux. Nous invitons activement nos clients à rejoindre notre programme de collecte et de recyclage ReStart® qui les aide à gérer leurs déchets de revêtements de sol tout en contribuant à la mise en œuvre d'une économie circulaire. Alors que les maîtres d'ouvrage incluent de plus en plus la gestion des déchets de chantier dans leurs appels d'offres, ReStart® permet aux clients de Tarkett de s'inscrire simplement à notre programme local de collecte et de recyclage des revêtements de sol.

#### Exemple

##### De plus en plus de magasins IKEA envoient leurs revêtements de sol usagés à Tarkett pour recyclage

Tarkett a étendu sa collaboration circulaire avec IKEA en 2022, avec plusieurs autres magasins IKEA en Suède et dans sept autres pays européens qui renvoient les revêtements de sol post-utilisation à Tarkett pour les recycler en nouveaux sols. Les revêtements de sol en vinyle homogène récupérés sont renvoyés par le biais du programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett à son centre de recyclage sur site à Ronneby (Suède). Là, ils sont recyclés, à l'aide d'un processus développé en interne, en un granulé qui peut être utilisé pour fabriquer de nouveaux revêtements de sol en vinyle homogène. Ceci évite l'utilisation de matières premières vierges et donc les émissions de CO<sub>2</sub> associées. Depuis le début de la collaboration en 2020, Tarkett a reçu plus de 30 000 mètres carrés de revêtements de sol usagés, dont la moitié est en cours de récupération. Au total, cela équivaut à plus de six terrains et demi de football et permettra d'éviter plus de 300 tonnes de CO<sub>2</sub>\*.

\* sur la base d'un revêtement de sol vinyle homogène tel que iQ Granit et calculé à l'aide du calculateur d'empreinte carbone en ligne de Tarkett

Fin 2022, le programme ReStart® est proposé sous plusieurs formats **en Europe** (Suède, Norvège, Finlande, Danemark, France, Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Italie, Espagne, Portugal, Allemagne, Autriche, Suisse, Pologne, Estonie, Lettonie, Lituanie, République tchèque, Slovaquie et Hongrie), **au Brésil**, **en Inde** et **en Amérique du Nord** :

En **Europe**, nous collectons principalement les chutes de pose de vinyle et les dalles de moquette post-utilisation. Pour les revêtements de sol en vinyle, Tarkett fournit des big-bags et organise la collecte des matériaux post-installation ou post-utilisation (actuellement pour les revêtements homogènes post-consommation installés depuis 2011) qui sont envoyés à nos centres de recyclage de Clervaux (Luxembourg) ou de Ronneby (Suède). En France, nous utilisons

également le réseau PVC Next exploité par Kalei pour le recyclage d'autres types de revêtements de sol en vinyle post-consommation. Ils sont envoyés en Allemagne à l'AGPR (Association pour le Recyclage des Revêtements de Sol en PVC). Sur chaque marché, nous développons des solutions pratiques et trouvons les bons partenaires locaux pour la collecte et le tri afin de faciliter la récupération des matériaux recyclables, comme Veolia en France, Krujs aux Pays-Bas et Verhoek en Allemagne. Une fois dans nos centres de recyclage, les déchets sont contrôlés avant d'être traités et réintégrés dans notre processus de production. Pour les moquettes, Tarkett fournit un support pour faciliter la collecte sur site, puis les déchets sont envoyés à notre centre de recyclage de moquettes à Waalwijk (Pays-Bas) pour y être recyclés. Nous reprenons également le linoléum pour le recycler sur notre site de Narni (Italie). En 2022, Tarkett a commencé la collecte des revêtements de sol post-installation et post-utilisation en République tchèque, en Slovaquie et en Hongrie, collectant au total plus de 10 tonnes de matériaux.

Au **Brésil**, les équipes locales de Tarkett ont lancé ReStart® en 2019 après une phase pilote en 2018. Tarkett reprend les matériaux post-installation des revêtements de sol résilients homogènes et hétérogènes, les dalles composites en vinyle et les dalles en vinyle de luxe (LVT) de clients proches de notre site de Jacareí pour les recycler.

En **Australie**, Tarkett a continué à travailler en 2022 avec les parties prenantes locales afin de développer une solution de collecte et de recyclage ReStart® fonctionnelle pour le marché australien. À Perth, en Australie-occidentale, Tarkett a poursuivi sa collaboration avec l'entrepreneur partenaire Malco flooring pour détourner les vieilles dalles de moquette de la mise en décharge, en triant les déchets pour récupérer les dalles réutilisables. En Nouvelle-Zélande, Tarkett a continué à travailler avec les principaux distributeurs de revêtements de sol commerciaux et résidentiels en vue de soutenir leurs initiatives locales de développement durable en collectant les chutes de revêtements de sol pour notre programme ReStart®. Afin de poursuivre le développement de notre programme ReStart® local et de répondre aux exigences australiennes en matière d'exportation de plastiques, Tarkett a installé et mis en service une machine à granuler les chutes d'installation en vinyle. Cette machine permet de granuler les revêtements de sol en vinyle hétérogènes et homogènes, le linoléum et certains produits de la gamme des dalles en vinyle de luxe pour obtenir un matériau de taille prête à la production. Ce processus augmentera également l'efficacité de nos expéditions lorsque nous renverrons le produit à nos installations de recyclage, et réduira les déchets envoyés dans les décharges locales.

En **Amérique du Nord**, le programme existe depuis la fin des années 90 pour la collecte et le recyclage des dalles de moquette et a été étendu aux revêtements de sol en vinyle en 2010. La collecte et recyclage ReStart® a été et reste encore principalement post-utilisation plutôt que post-installation. L'enjeu est de développer des solutions logistiques, notamment en trouvant les bons partenaires logistiques, pour collecter et recycler en plus grand volumes les produits post-utilisation, ainsi que les petites quantités de déchets de revêtements de sol post-installation, tout en réintroduisant des matériaux dans des produits existants.

En **Inde**, Tarkett a aidé un client à recycler 590 m<sup>2</sup> de rouleaux de moquette usagés dans le cadre d'un projet de rénovation à Mumbai. Nos équipes locales se sont associées à un distributeur local pour organiser l'enlèvement, la collecte et le transfert de la moquette usagée vers une installation de recyclage locale où elle a été transformée en matières premières secondaires destinées à d'autres industries. Tarkett a récemment remporté de nouveaux contrats grâce à la mise en place de ce nouveau service de collecte et de recyclage des moquettes post-utilisation pour ses clients en Inde.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### **Recycler, recouvrir et réutiliser le gazon artificiel et réutiliser les matériaux de remplissage - le « Goal zero » de FieldTurf**

Les équipes FieldTurf de Tarkett multiplient les initiatives et les essais dans le cadre de son programme « Goal zero » visant à détourner 100% des déchets de chantier et de production des décharges d'ici 2025 en Amérique du Nord. En 2022, 51 projets ont été menés à bien, permettant de récupérer plus de 4 250 palettes de vieux gazons artificiels, de les détourner des décharges et de recycler 182 tonnes de plastique (403 000 livres). Dans le processus, FieldTurf étend ses partenariats avec les installations de recyclage pour pouvoir recycler les gazons artificiels récupérés en fin de vie. FieldTurf encourage également la prolongation de la durée de vie des terrains de ses clients en recouvrant la surface existante d'un nouveau gazon artificiel. Ce processus permet de réutiliser le terrain existant afin d'offrir plus de sécurité et de performance au nouveau terrain. Lors du renouvellement du gazon artificiel, FieldTurf propose de récupérer l'ancienne surface et de la détourner des décharges en lui donnant une nouvelle vie grâce à un programme de réutilisation. FieldTurf travaille également avec ses clients pour prolonger la durée de vie de leurs terrains en réutilisant leur remplissage, réduisant ainsi leurs coûts et leur empreinte carbone. En 2022, Tarkett a estimé que 20 100 tonnes (44,4 millions de livres) de caoutchouc et de sable de remplissage ont été réutilisées en Amérique du Nord.

#### Exemple

##### **Tarkett multiplie les projets ReStart® de collecte et de recyclage de revêtements de sol à travers l'Europe avec une solution positive pour le climat et pour les clients**

Tarkett a réussi à convaincre plus de clients en 2022 de rejoindre l'économie circulaire grâce à son programme ReStart® de collecte et de recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation. L'adhésion de nouveaux clients a été obtenue grâce à la pédagogie et aux efforts continus de ses équipes à travers l'Europe pour proposer et livrer une solution simple.

**Au Royaume-Uni, Tarkett a récupéré 2,5 tonnes d' iQ Optima, un revêtement de sol en vinyle, en tant que chutes d'installation et de revêtements de sol post-utilisation, lors de la rénovation des University College London Hospitals (UCLH).** L'UCLH, qui est l'un des plus grands hôpitaux d'Europe spécialisés en hématologie-oncologie, et son entrepreneur en revêtements de sol ont choisi Tarkett pour retirer les revêtements de sol Tarkett iQ Optima vieux de 10 ans qui avaient démontré une excellente durabilité et les remplacer par de nouveaux revêtements de sol iQ Optima. Tarkett a veillé à ce que le processus se déroule sans encombre, en confirmant que l'iQ Optima, qui ne contenait pas de phtalates, pouvait être recyclé en nouveau revêtement de sol, en fournissant des sacs de recyclage pour faciliter la collecte, en supervisant la collecte de l'ancien revêtement de sol et des chutes de pose, et enfin en supervisant le transport jusqu'à l'usine Tarkett de Ronneby (Suède) pour le recyclage, évitant ainsi 6 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Dans d'autres exemples, Tarkett a récupéré :

- > **2 500 m<sup>2</sup> de revêtements de sol en vinyle lors de la rénovation d'un centre de soins à Trøndelag, en Norvège.** Les revêtements récupérés ont été recyclés dans l'usine de Tarkett à Ronneby, ce qui a permis d'éviter l'émission de près de 16 tonnes de CO<sub>2</sub>.
- > **4 000 m<sup>2</sup> de revêtements de sol en linoléum provenant d'une école d'Umeå, en Suède.** Le revêtement Tarkett Veneto Xf2 récupéré a été recyclé dans l'usine de Tarkett à Narni, en Italie, ce qui a permis d'éviter l'émission de près de 22 tonnes de CO<sub>2</sub>.
- > **1 000 m<sup>2</sup> de revêtements de sol en linoléum lors de la rénovation du laboratoire Ångström de l'université d'Uppsala, en Suède.** Le revêtement de sol en linoléum récupéré après usage a été recyclé dans l'usine de Tarkett à Narni, ce qui a permis d'éviter près de 6 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>.
- > **4 tonnes de dalles de moquette provenant du siège du cabinet d'avocats Simmons & Simmons de Londres (Royaume-Uni).** Les dalles de moquette récupérées ont été recyclées dans notre centre de recyclage de Waalwijk (Pays-Bas), ce qui a permis d'éviter l'émission de près de 6 tonnes de CO<sub>2</sub>.

#### Zoom sur les indicateurs clés



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

De 2010 à 2022, Tarkett a collecté près de 114 800 tonnes de revêtements de sol (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette). En 2022, 3 000 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sol usagés ont été collectées dans le cadre du programme ReStart®, soit une légère baisse par rapport à 2021 (3 200t).

De bons progrès ont été réalisés en Europe grâce à l'engagement continu de notre réseau de vente qui encourage les clients à rejoindre notre programme de collecte et de recyclage ReStart®. Les revêtements de sol post-installation et post-utilisation ont été collectés dans le cadre de nombreux projets fournissant des matériaux à recycler dans notre centre unique de recyclage de moquettes aux Pays-Bas, nos centres de recyclage de vinyle en Suède et au Luxembourg, et notre centre de recyclage de linoléum en Italie. Ces quatre centres de recyclage européens ont vu la quantité de matériaux collectés par ReStart® augmenter de 35% en 2022 par rapport à 2020. Le recyclage des sols vinyles homogènes post-usage est essentiel pour Tarkett et représente aujourd'hui déjà un tiers du volume total collecté, les volumes devant augmenter considérablement dans les années à venir.

En Amérique du Nord, le lancement de nos nouveaux produits conçus pour être recyclés nous permettra d'augmenter considérablement le recyclage des moquettes post-consommation dans les années à venir.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

**Notre expérience de ces dernières années nous a permis de comprendre et de mieux appréhender les défis et les opportunités de développement de l'économie circulaire sur le terrain.** Voici un résumé de certains des défis que nous avons identifiés et des initiatives que nous prenons pour les surmonter.

Défis	Solutions potentielles / Initiatives Tarkett
1. Les anciens revêtements de sol post-utilisation ne sont pas compatibles en tant que matière première secondaire pour les produits de revêtement de sol de nouvelle génération	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Recherche d'autres applications pour les revêtements de sol et les surfaces sportives recyclés</li> <li>&gt; Développer des technologies et des procédés industriels pour faciliter le recyclage des revêtements de sol en vinyle et des moquettes après usage</li> <li>&gt; La plupart des produits de la génération actuelle de Tarkett sont mieux conçus et adaptés au recyclage à l'avenir</li> <li>&gt; Le processus de développement de nouveaux produits de Tarkett comprend des étapes de vérifications pour assurer la conception en vue du recyclage des futurs produits</li> </ul>
2. Difficultés techniques et limites de capacités pour recycler les anciens produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le centre de recyclage des moquettes de Tarkett aux Pays-Bas</li> <li>&gt; Recyclage des revêtements de sol en vinyle homogène en Suède</li> <li>&gt; Des essais de recyclage de parquet en bois massif en Suède</li> <li>&gt; Soutien au projet européen Circular Flooring pour accroître le recyclage des anciens revêtements de sol en PVC</li> <li>&gt; Recyclage de gazon synthétique en Allemagne dans le centre de recyclage de Tarkett certifié par une tierce partie</li> <li>&gt; Développement de produits, tels que le Greenboard fabriqués à partir de gazon recyclé</li> </ul>
3. Manque de structure et d'incitations pour promouvoir le recyclage et obstacles liés à l'utilisation de matières premières secondaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tarkett s'engage dans un dialogue pour partager ses expériences et ses défis avec les autorités publiques afin de promouvoir un cadre réglementaire plus favorable au recyclage.</li> <li>&gt; Tarkett encourage ses clients à rejoindre son programme de collecte et de recyclage ReStart®</li> </ul>

### **Éco-concevoir le système de pose du revêtement de sol pour une dépose facile et un recyclage efficace**

Tarkett cherche à intégrer dès la conception du produit l'étape de la dépose facile permettant à terme une collecte, un tri et un recyclage plus efficaces. Au-delà du seul revêtement de sol, l'enjeu est de concevoir des « systèmes » de sols comprenant produits, méthodes de pose et de dépose, facilitant la récupération des revêtements de sol en fin d'usage tout en permettant la séparation des différentes couches et matériaux.

Par exemple, les gammes de vinyle modulaire, telles que les gammes de dalles en vinyle de luxe iD Click, avec leur système de clic unique qui permet une installation flottante, sans besoin d'adhésifs, ce qui permet de poser le revêtement de sol très rapidement et de le retirer facilement. En Amérique du Nord Tarkett dispose de la gamme modulaire ProGen™, un revêtement de sol qui est imperméable et résistant aux chocs, au trafic et à une utilisation intense, tout en étant facile à installer et déposer grâce au mécanisme de verrouillage rapide. Les dalles de moquette Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tape+ / Tape offrent des solutions pour que les moquettes puissent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol. Pour les sports en salle, Tarkett propose Greenlay™, une méthode de pose libre pour les surfaces Omnisports. Avec seulement 2 % des surfaces collées, la récupération en fin de vie est facilitée, permettant à la surface d'être facilement enlevée, reprise par le programme ReStart® de Tarkett et recyclée.

### **Réutilisation des revêtements de sol et des surfaces sportives**

Dans certaines circonstances spécifiques, les revêtements de sol et les surfaces sportives usagés peuvent potentiellement être réutilisés avant d'être mis hors service et envoyés au recyclage. Tarkett étudie les moyens de faciliter la réutilisation des matériaux, lorsque leur qualité et leur état le permettent et qu'ils répondent aux exigences de l'organisation concernée. En Amérique du Nord, Tarkett cherche à développer une solution de réutilisation des dalles de moquette pour les clients, en partenariat avec d'autres prestataires de services spécialisés. En Europe, Tarkett travaille au développement de solutions similaires, en discutant avec des partenaires spécialisés des moyens potentiels de fournir une option de "réutilisation" en plus du programme de collecte et de recyclage Tarkett ReStart®. Des essais ont commencé en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, sur différents scénarios de réutilisation des dalles de moquette. FieldTurf a également développé des solutions dans certaines régions pour ses clients afin de permettre la réutilisation du gazon artificiel enlevé ou la réutilisation du remplissage.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.2.3 Utiliser des matières premières secondaires provenant d'autres industries

La troisième voie pour augmenter le contenu recyclé des produits Tarkett passe par le recyclage en boucle ouverte, en obtenant des matériaux recyclés d'autres industries comme alternative aux matières premières vierges.

Nos équipes cherchent à se procurer des matières premières secondaires afin de réduire notre exposition à la volatilité des prix des matières fossiles et d'atteindre nos objectifs en matière de climat et d'économie circulaire. Nous nous approvisionnons en matériaux recyclés auprès de différents partenaires dans différentes industries. Parmi ceux-ci, les fibres Econyl® d'Aquafil, une société italienne, qui sont composées de fils de nylon 100% régénérés à partir de déchets de nylon pré et post-consommation, tels que les filets de pêche usagés, les déchets textiles et les déchets de fibres usagées de nos moquettes Desso® ; de craie recyclée provenant d'une société de distribution d'eau potable aux Pays-Bas, utilisée dans nos sous-couches de moquette EcoBase® ; des déchets post-industriels de verre ou de poudre de marbre recyclés utilisés dans nos sous-couches de moquette Ecobond et également comme matériau de remplissage dans nos revêtements de sol vinyliques hétérogènes ; des déchets post-industriels de films pour couches recyclés pour le remplissage des terrains synthétiques ProMax ; des déchets post-industriels de matériaux d'absorption des chocs automobiles recyclés dans les sous-couches de terrains de sport et de PVB (poly butyral de vinyle) recyclé provenant du verre de sécurité utilisé dans les revêtements de sol résilients en Europe et dans les sous-couches des moquettes en Amérique du Nord (pour plus de détails, voir le rapport RSE 2021 de Tarkett).

L'un des principaux défis des initiatives visant à promouvoir l'utilisation de matériaux recyclés est de retracer la composition précise des matériaux que nous incorporons dans nos processus de fabrication, et de garantir leur qualité sanitaire et environnementale. Outre le recyclage de nos propres produits, nous ne travaillons qu'avec des partenaires capables d'assurer cette traçabilité, et qui peuvent garantir un niveau de qualité constant conforme à notre cahier des charges.

Dans notre usine de moquette de Waalwijk, aux Pays-Bas, Tarkett a investi au cours des dernières années dans l'expansion de son unité de production EcoBase® afin d'augmenter la production et de remplacer la sous-couche de moquette traditionnelle à base de bitume dans toutes nos gammes de dalles de moquette. Comme nous l'avons détaillé dans notre rapport RSE 2020, la sous-couche de moquette Desso EcoBase® certifiée Cradle to Cradle Certified® niveau Or contient au moins 75% de craies, dérivées de déchets de craie recyclés. À ce jour, nous avons utilisé plus de 116 000 tonnes de craie recyclée pour nos dalles de moquette.

#### Exemple

##### Utiliser du poly butyral de vinyle (PVB) recyclé post-utilisation provenant du verre de sécurité dans nos revêtements de sol

La résine de poly butyral de vinyle (PVB) est un film plastique dur, transparent, adhésif et résistant à l'eau. Le PVB est principalement utilisé comme matière première pour le verre de sécurité feuilleté dans les pare-brises de voiture, les bâtiments et les panneaux solaires.

Il est important de noter que le PVB recyclé a une empreinte carbone 25 fois inférieure à celle du PVB vierge, ce qui nous aide à réduire nos émissions de gaz à effet de serre du Scope 3.

Aux États-Unis, Tarkett intègre du PVB recyclé post-utilisation dans notre ethos® Modular avec Omnicoat Technology™, une solution de sol à surface souple de haute qualité composée de matériaux sains et sûrs, dont 33% de PVB recyclé post-consommation. De 2004 à 2022, nous avons réutilisé environ 40 500 tonnes de films PVB provenant de 39,5 millions de pare-brise.

#### Zoom sur les indicateurs clés

##### Matériaux recyclés

En 2022, nous avons utilisé un peu plus de 145 000 tonnes de matériaux recyclés[1] comme alternative aux matériaux vierges, ce qui représente près de 17% des matières premières utilisées. Notre objectif, fixé dans le cadre de notre stratégie *Change to Win*, est de tripler la part de 10% que nous avons en 2018 pour atteindre 30% d'ici 2030.

[1] Matériaux recyclés : matériaux qui auraient autrement été envoyés pour élimination des déchets (incinération ou mise en décharge) ; les chutes de production et autres déchets de fabrication recyclés en interne sont inclus.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.2.4 Approvisionnement en matières premières renouvelables, à faible intensité de carbone

Les matières premières renouvelables, comme les matières premières secondaires recyclées, représentent une solution à faible intensité de carbone et un moyen de limiter les émissions de gaz à effet de serre du cycle de vie des revêtements de sol. Tarkett utilise diverses matières premières renouvelables, telles que le bois pour les parquets et les sols stratifiés, le jute pour les sols en linoléum et des plastifiants biosourcés pour les dalles en vinyle de luxe et les sols homogènes en vinyle (voir Section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux soutenables).

Tarkett a lancé en 2020 le **premier sol au monde à utiliser du PVC bio-attribué**, certifié par la Table ronde sur les biomatériaux durables (RSB). La collection de revêtements de sol homogènes en vinyle iQ Natural, associée à la collecte et au recyclage post-utilisation ReStart® de Tarkett, offre aux architectes, aux designers et aux propriétaires une solution de revêtement de sol offrant plus de 60% de carbone intrinsèque en moins<sup>1</sup> (c'est-à-dire

moins d'émissions de gaz à effet de serre pour les étapes du cycle de vie allant du berceau à la sortie d'usine et en fin de vie), par rapport aux revêtements de sol en vinyle homogène moyens<sup>2</sup> qui sont incinérés avec récupération d'énergie, ce qui en fait l'un des revêtements de sol ayant la plus faible empreinte carbone sur le marché. Notre revêtement de sol homogène en vinyle iQ Natural, qui utilisait déjà un plastifiant d'origine biologique, a été le premier produit à être lancé en utilisant un vinyle bio-attribué - BIOVYN™ - remplaçant 100% de la matière première fossile par de la biomasse renouvelable. Consultez notre rapport RSE 2020 pour plus de détails.

En 2021, l'usine brésilienne de Tarkett à Jacareí a mis en place une nouvelle ligne de dalles en vinyle de luxe (LVT) qui utilise une nouvelle technologie de plastifiant biosourcé ainsi que plus de 60% de PVC recyclé dans la couche centrale.

#### Exemple

##### Tarkett Lino Originale remporte le prix FRAME 2022 dans la catégorie « Finitions de produits »

Les prix FRAME identifient et honorent les meilleurs projets et produits d'intérieur dans le monde, mais aussi les personnes qui se cachent derrière eux. Frame est une plateforme mondiale pour les professionnels de l'architecture d'intérieur, basée à Amsterdam (Pays-Bas), dont la vision est que de meilleurs espaces conduisent à de meilleures vies, d'autant plus que la plupart des gens passent environ 90% de leur vie à l'intérieur. Les travaux ont été jugés par un panel d'acteurs du secteur, notamment des designers d'intérieur, des architectes, des marques de détail, des prestataires de services d'accueil, des institutions culturelles et des éducateurs. Pour Frame, les espaces intérieurs ne doivent pas seulement être esthétiques, mais aussi conçus et construits en tenant compte des personnes et de la planète. C'est pourquoi le jury des prix Frame a évalué Tarkett selon quatre critères : innovation, fonctionnalité, créativité et respect de l'environnement. En ce qui concerne le développement durable, le Tarkett Lino Originale est un produit biosourcé, fabriqué à partir d'ingrédients naturels (94%) et renouvelables (76%) (huile de lin, résine de pin, bois, farine de liège et jute). En sélectionnant soigneusement les pigments, Tarkett a obtenu la certification Cradle to Cradle Certified® Gold (une première sur son marché). Tarkett Lino Originale (ainsi que l'ensemble de la gamme Tarkett Lino) est entièrement recyclable après utilisation. Nos équipes de R&D ont mis au point une méthode permettant de séparer le support de la pâte de linoléum et d'optimiser le recyclage des deux flux de matériaux, la pâte de linoléum étant recyclée en matières premières pour être utilisée dans la production de nouveaux revêtements de sol Tarkett Lino. Tarkett est en mesure d'organiser la collecte du linoléum après usage grâce à Restart®, notre programme de collecte et de recyclage. Tarkett Lino est également conçu pour améliorer la qualité de l'air intérieur, ce qui contribue à protéger la santé des personnes grâce à des émissions de COV ultra-faibles ( $\leq 10\mu\text{g}/\text{m}^3$  : 100 fois moins que les exigences les plus strictes de l'industrie), et est approuvé par Allergy UK. La collection est produite de manière durable dans l'usine de Tarkett à Narni (Italie), où Tarkett travaille continuellement à réduire son empreinte environnementale par exemple en utilisant de l'électricité 100% renouvelable, en faisant recirculer l'eau industrielle par un système en circuit fermé et en collectant l'eau de pluie.

<sup>1</sup> Les émissions générées lors des phases de production des matériaux et de construction (A1-5) ainsi que les émissions de carbone associées aux phases de post-utilisation (C1-4), où iQ Natural est collectée et recyclée par le biais du programme ReStart® de Tarkett et où le sol moyen du secteur est incinéré avec récupération d'énergie. Carbone intrinsèque : émissions totales de gaz à effet de serre (GES) (souvent simplifiées en "carbone") associées aux matériaux tout au long du cycle de vie d'un bâtiment (y compris les émissions initiales, les émissions en phase d'utilisation et les émissions en fin de vie). Source : "Bringing embodied carbon upfront" World Green Building Council 2019

<sup>2</sup> EPD 2019 d'ERFMI pour les revêtements de sol homogènes en chlorure de polyvinyle

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

### 3.7.3 Équilibrer les émissions de gaz à effet de serre restantes

Tout en se concentrant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre Scope 1, 2 et 3 de Tarkett à travers des pratiques de management environnemental, d'éco-conception, d'engagement des fournisseurs et d'économie circulaire, Tarkett répond également à la demande des clients pour des produits qui contribuent aux normes de certification des bâtiments écologiques avec des produits Cradle to Cradle Certified® et avec des solutions supplémentaires de compensation partielle ou totale du carbone pour les émissions restantes.

Sur notre marché nord-américain, Tarkett a annoncé une nouvelle stratégie carbone dans le cadre de sa nouvelle plateforme de développement durable « La preuve à chaque étape » (*Proof in Every Step*). Avec cette nouvelle stratégie, la compensation n'est plus appliquée automatiquement mais est disponible pour les clients qui en font la demande, libérant ainsi des ressources pour investir davantage dans l'analyse de l'empreinte carbone des produits et dans l'identification des solutions permettant de réduire l'empreinte carbone, comme le choix des ingrédients. En 2022, Tarkett a réalisé des analyses de cycle de vie (ACV) détaillées sur l'ensemble de sa gamme de produits nord-américaine.

Sur le marché européen, Tarkett a lancé en 2021 son programme Carbon Conscious donnant la possibilité aux clients de contrebalancer les émissions de gaz à effet de serre du berceau à la sortie d'usine et en fin de vie des produits grâce au projet VCS (Verified Carbon Standard) de la réserve de biodiversité Tambopata-Bahuaja de « REDD+ Business Initiative ». Tarkett réduit d'abord les émissions de carbone grâce à des processus rigoureux de conception et de fabrication des produits, puis propose de contrebalancer les émissions restantes grâce au programme Carbon Conscious, avec des crédits carbone vérifiés en externe. Cette démarche s'ajoute à la proposition du programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett, qui permet de recycler les déchets de revêtements de sol après leur installation et leur utilisation en nouvelles matières premières secondaires, ce qui contribue également à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Tarkett compense déjà les émissions de gaz à effet de serre pour certains autres produits afin d'obtenir un niveau de certification dans le cadre de la certification des produits « Cradle to Cradle Certified® ». Par exemple, les quatre produits « Cradle to Cradle Certified® » de niveau Or de Tarkett (les dalles de moquette teintes dans la masse Desso Ecobase® PA6 et le sous-couche de dalles de moquette Desso EcoBase® ; les revêtements de sol résilients iQ One ; et les revêtements de sol en linoléum) doivent compenser 50% des émissions de gaz à effet de serre de la dernière étape de fabrication. Tarkett obtient le nombre requis de crédits carbone par le biais du Projet de Réserve de Biodiversité REDD+ Business Initiative Tambopata-Bahuaja. Le projet est validé par le Verified Carbon

Standard (VCS) et le Climate, Community, and Biodiversity Standard (CCB) (voir pour plus de détails, consultez la Section 3.9.2.4 Soutenir des projets de développement durable). En 2022, Tarkett a révoqué 829 crédits carbone du projet REDD+ Business Initiative Tambopata-Bahuaja Biodiversity Reserve.

L'usine de production et le centre de recyclage de moquettes de Tarkett à Waalwijk, aux Pays-Bas, est la première usine de Tarkett à compenser par des crédits carbone les émissions de gaz à effet de serre de scope 1 provenant de la consommation de gaz naturel. Ceci a été réalisé par l'achat de crédits carbone équivalents à sa consommation de gaz naturel. L'usine achète déjà de l'électricité renouvelable depuis plus de cinq ans. Les émissions de CO<sub>2</sub> provenant de la consommation de gaz naturel pour le chauffage et la production sont compensées par des certificats de réduction d'émissions vérifiées (VER) qui sont liés à un investissement spécifique dans des projets d'énergie durable dans les pays en développement.

En Amérique du Nord, Tarkett Sports s'est associé à la fondation Carbonfund.org pour proposer aux clients de FieldTurf un programme de compensation carbone. En utilisant le calculateur d'intensité de surface exclusif de FieldTurf, qui totalise les émissions potentielles de gaz à effet de serre (GES) d'un projet, les clients peuvent désormais choisir de compenser 100% des émissions de CO<sub>2</sub>eq. Le programme est actuellement disponible sur des projets en Amérique du Nord pour une majorité de systèmes FieldTurf. Les compensations volontaires sont fournies par le programme de certification de produits Carbonfree® de la fondation Carbonfund.org, qui compense les émissions en finançant des projets d'énergie renouvelable, de foresterie et d'efficacité énergétique validés et vérifiés par des tiers qui soutiennent une transition à faible émission de carbone pour la planète. FieldTurf s'engage à adopter une approche axée sur la réduction, en s'efforçant continuellement de trouver des moyens de réduire les émissions, de réduire son impact sur l'environnement en s'approvisionnant en matériaux de qualité pour les processus de fabrication et en étant parmi les premiers à mettre en place des installations de fabrication à zéro émission.

En Europe, Tarkett a lancé le programme de compensation carbone FieldTurf auprès de ses clients afin qu'ils puissent également choisir de compenser 100% des émissions de CO<sub>2</sub>eq résultant de la production de leur terrain en gazon synthétique. Les émissions de GES sont compensées par des crédits carbone provenant du projet REDD+ Business Initiative Tambopata-Bahuaja Biodiversity Reserve.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

## 3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Section du Rapport RSE	Contribution aux ODD des Nations Unies
Qualité et sécurité des produits (évolution des réglementations, des normes et/ou des attentes des clients en matière de santé et d'environnement)	> Sélection et évaluation des matériaux dans le cadre du NPDP afin de développer des produits à faibles niveaux d'émissions de COV	Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV	99%	99%	98%	3.8.1	
	> Utilisation de technologie de plastifiants sans phtalate pour nos revêtements de sol en vinyle	Pourcentage de revêtements de sol sans phtalate <sup>1</sup>	96% <sup>2</sup>	95%	97%	3.8.1	

<sup>1</sup> Excepté contenu recyclé pour certains produits.

<sup>2</sup> A fin 2022, 100% de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, au Brésil, en Ukraine, en Serbie et en Chine utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

### Sécurité des produits

Tarkett entend garantir et améliorer la sécurité des produits grâce à son approche *Tarkett Human-Conscious Design*<sup>®</sup>. Cette approche applique les principes et la méthodologie *Cradle to Cradle*<sup>®</sup>, la conception et le choix attentif des matériaux contribuant à des espaces sains et à la qualité de l'air intérieur. Pour nos surfaces sportives, la sécurité des athlètes est et restera toujours la première priorité pour Tarkett. FieldTurf et Beynon Sports, nos marques spécialisées dans les terrains de sport et les pistes d'athlétisme, sont engagées dans l'amélioration des performances et de la sécurité grâce à la recherche et à l'innovation, en cherchant continuellement de nouvelles façons de réduire le risque et la gravité des blessures sportives. Cet accent mis sur la sécurité a conduit à un certain nombre d'innovations et d'améliorations visant à réduire les blessures, tant sur le terrain de sport que sur les pistes d'athlétisme.

En outre, le système de management de la qualité appliqué à l'ensemble du Groupe Tarkett, avec 88% des usines certifiées ISO 9001, garantit l'application stricte de procédures visant à assurer la qualité et la sécurité des produits, tant lors de leur installation que lors de leur utilisation. De la conception à l'installation sur le site du client, la gestion de la qualité chez Tarkett garantit la conformité des produits à toutes les normes et réglementations applicables, quel que soit le pays où le produit sera utilisé. Pour effectuer ces contrôles, Tarkett s'appuie sur la compétence de ses laboratoires internes ainsi que sur des laboratoires indépendants certifiés. Le système de management de la qualité est sous la responsabilité du Directeur de la Qualité du Groupe, qui relève de la Directrice de la R&D et des Opérations, membre du Comité exécutif de Tarkett. Ce système intègre des évaluations pertinentes des risques liés à la sécurité des produits, un suivi, des enquêtes sur les

incidents et un retour d'informations des utilisateurs finaux. En plus d'assurer la sécurité générale de ses revêtements de sol et de ses surfaces sportives, Tarkett fournit également des solutions de revêtements de sol à sécurité renforcée pour des applications spécifiques (par exemple, des revêtements antidérapants pour les trains, les bus, les avions, les salles d'eau, les écoles, les établissements de soins de santé, ...). Pour ces applications spécifiques, tous les produits sont validés et contrôlés selon des normes et réglementations spécifiques lorsqu'elles existent (par exemple la norme de l'OMI pour la réaction au feu, applicable dans le secteur maritime ou le test d'inflammabilité verticale FAR 25.853 pour l'aviation). Tarkett fournit des détails sur toutes les normes et spécifications pertinentes pour chaque produit par le biais de la fiche technique du produit.

En Australie, Tarkett sensibilise et informe ses clients sur la résistance au glissement dans les environnements où les revêtements de sol sont mouillés ou contaminés dans le cadre d'une utilisation normale. Tarkett propose aux architectes des formations de développement professionnel continu (CPD) sur le thème "Glissement et bien-être", qui sont alignées sur les exigences de l'AIA (Architects Institute of Australia). Tarkett Australia a également publié un livre blanc spécifique intitulé « Relever le niveau de sécurité : Un guide de la résistance au glissement dans les spécifications des revêtements de sol » (*Raising the Safety Floor: A Guide to Slip Resistance in Flooring Specification*), qui fournit un guide concis sur les revêtements de sol de sécurité, les exigences et les tests de résistance au glissement durable, et les considérations de conception pertinentes relatives aux spécifications des revêtements de sol.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

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

#### Des revêtements de sol à faibles émissions de COV

La volonté de Tarkett est de concevoir des produits qui contribuent à créer des espaces intérieurs sains et à préserver la qualité de l'air intérieur selon la démarche *Tarkett Human-Conscious Design*<sup>®</sup>. L'enjeu est d'autant plus important pour les populations les plus sensibles comme les personnes âgées, les jeunes enfants ou les personnes allergiques ou asthmatiques. Une étude internationale a révélé que 14% des enfants souffrent d'asthme<sup>1</sup> et il est largement rapporté que c'est une cause majeure d'absentéisme scolaire. Il a également été constaté que la productivité peut augmenter lorsque la qualité de l'air intérieur s'améliore<sup>2</sup>. Dans l'ensemble, aujourd'hui, les individus passent 90% de leur temps à l'intérieur et, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, cette pratique est devenue encore plus centrale dans notre vie quotidienne. Parmi les facteurs de pollution de l'air intérieur figurent les Composés Organiques Volatils (COV), des gaz émis à température ambiante par des produits chimiques présents dans tous les produits, des peintures, vernis et colles aux produits d'entretien quotidiens.

Depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de revêtements de sol à faibles, voire extrêmement faibles, émissions de COV dans la quasi-totalité de ses gammes de produits. Tarkett propose des produits avec des niveaux d'émissions de COV totaux de 10 à 100 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts. Cet effort a été reconnu par plusieurs certifications :

- > Le vinyle modulaire Starfloor Click a été recommandé par l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie en 2015.
- > Tarkett Amérique du Nord propose des solutions de revêtements de sol résidentiels et commerciaux qui ont été **certifiés *asthma & allergy friendly*<sup>®</sup> par La Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies** (Asthma and Allergy Foundation of America – AAFA) (toutes les gammes de vinyle FiberFloor<sup>®</sup> ainsi que d'autres produits tels que iD Inspiration<sup>®</sup>, Acczent, plusieurs gammes de stratifiés et un revêtement de sol souple avec Powerbond<sup>®</sup> RS). Pour qu'un revêtement de sol soit certifié *asthma & allergy friendly*<sup>®</sup>, les tests indépendants de l'AAFA doivent montrer que le sol est facile à nettoyer et a une faible capacité à retenir les allergènes. Le processus de certification implique de tester non seulement le produit lui-même, mais aussi la méthode d'installation et le processus de nettoyage recommandé en tant que système complet afin de s'assurer qu'aucun matériau nocif n'est introduit lors de l'installation ou du nettoyage du sol.

- > En 2020, Tarkett a obtenu le label « **Allergy UK Seal of Approval** » pour deux nouvelles gammes de produits, les gammes de revêtements de sol Omnisport de Tarkett pour les espaces de loisirs et de sport et pour la majorité de la gamme résidentielle en vinyle Iconik de Tarkett, qui rejoignent les gammes de linoléum qui ont reçu en 2018 le label de l'association britannique Allergy UK, qui est valable dans plus de 135 pays ;
- > Certaines gammes vinyle et linoléum produites en Europe font l'objet d'un audit usine régulier par **Eurofins (un réseau international de laboratoires réalisant des analyses sur les produits de consommation)** afin de s'assurer que les produits fabriqués ont de faibles, voire très faibles émissions de COV (labels Tarkett « Indoor Air Quality Gold » et « Indoor Air Quality Platinum »).

#### Exemple

##### Tarkett reçoit la première certification mondiale *asthma & allergy friendly*<sup>®</sup> pour la collection Powerbond<sup>®</sup> RS de Tarkett en Amérique du Nord.

Le programme de certification *asthma & allergy friendly*<sup>®</sup> est géré par l'Allergy Standards Limited (ASL), une société de certification mondiale indépendante, et l'Asthma and Allergy Foundation of America (AAFA), la principale association de patients souffrant d'asthme et d'allergies. Powerbond RS est un revêtement de sol résilient hybride, ce qui signifie qu'il combine l'aspect et le toucher de la moquette avec la durabilité et la facilité de nettoyage d'une surface résiliente. Fabriqué avec un support coussiné imperméable à cellules fermées, Powerbond RS offre une barrière contre l'humidité, d'un mur à l'autre, pour éviter les moisissures. En outre, sa faible hauteur de poils permet d'éliminer facilement la poussière et les allergènes. Lors de tests, 95% des allergènes ont été éliminés efficacement avec un simple aspirateur à sec. Powerbond RS est fabriqué avec peu de COV, y compris son adhésif pré-appliqué, ce qui garantit une installation rapide du produit et contribue à une qualité d'air intérieur saine.

<sup>1</sup> International Study of Asthma and Allergies in Childhood (ISAAC).

<sup>2</sup> "Estimates of Improved Productivity and Health from Better Indoor Environments". 1997 William J. Fisk et Arthur H. Rosenfeld

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

### Des revêtements de sol sans phtalate

Les phtalates sont principalement utilisés dans l'industrie des matières plastiques, pour conférer à celles-ci une certaine flexibilité. L'impact potentiel sur la santé humaine de certains phtalates de ce groupe de produits chimiques fait l'objet d'un débat scientifique et apparaît régulièrement dans l'actualité réglementaire et grand public, notamment à travers les travaux des agences sanitaires d'évaluation des substances pour la santé et l'environnement (ANSES en France, et EFSA au niveau européen) ; au niveau de l'ECHA (Agence Européenne des produits Chimiques), dans le cadre des évolutions des réglementations REACH et CLP<sup>1</sup> ; ou dans les campagnes d'information des associations de protection de la santé et de l'environnement.

**Dès 2010, Tarkett a proactivement recherché des alternatives aux plastifiants avec phtalates en collaboration avec ses fournisseurs.** Nous avons considérablement investi dans la recherche et le développement et avons ainsi été capables de modifier nos formules et nos procédés afin de fabriquer des revêtements vinyles avec une technologie de plastifiants sans phtalate. Ces plastifiants alternatifs peuvent être utilisés dans les jouets des jeunes enfants et les récipients alimentaires, qui répondent aux normes sanitaires les plus strictes. La technologie des plastifiants sans phtalates a été introduite par Tarkett en Amérique du Nord en 2010 et en Europe en 2011, puis progressivement déployée en Ukraine et en Serbie depuis 2016, et ensuite sur notre site d'Otradny en Russie en 2019 et 2020. En 2022, nos équipes de Jacaréi, au Brésil, ont travaillé avec leur fournisseur local, avec le soutien de notre équipe de R&D au Luxembourg, à la mise au point d'une couche d'usure sans phtalates pour nos dalles vinyles de luxe (LVT) produites localement. Il s'agissait du dernier obstacle à franchir pour parvenir à une production sans phtalates des dalles LVT au Brésil, ce qui avait été difficile car il n'existe pas de fabricants locaux des alternatives sans phtalates couramment utilisées. L'usine avait déjà adopté des plastifiants biosourcés dans sa production, mais le défi, qui a maintenant été relevé, était d'obtenir des couches d'usure sans phtalates.

A fin 2022, 96% de notre production mondiale de vinyle utilise une technologie de plastifiant sans phtalate<sup>2</sup>. Les 4% restants concernent la production de vinyle dans nos usines du Brésil (avant le passage à une production sans phtalates en octobre) et de Russie.

Sur certains sites, nous pouvons aussi utiliser des contenus recyclés en complément des matières premières vierges pour certains produits qui peuvent alors contenir des traces de plastifiants avec phtalate. Depuis, fin 2019, nos sites européens produisent 100% de revêtements de sol en vinyle sans phtalate, contenu recyclé inclus.

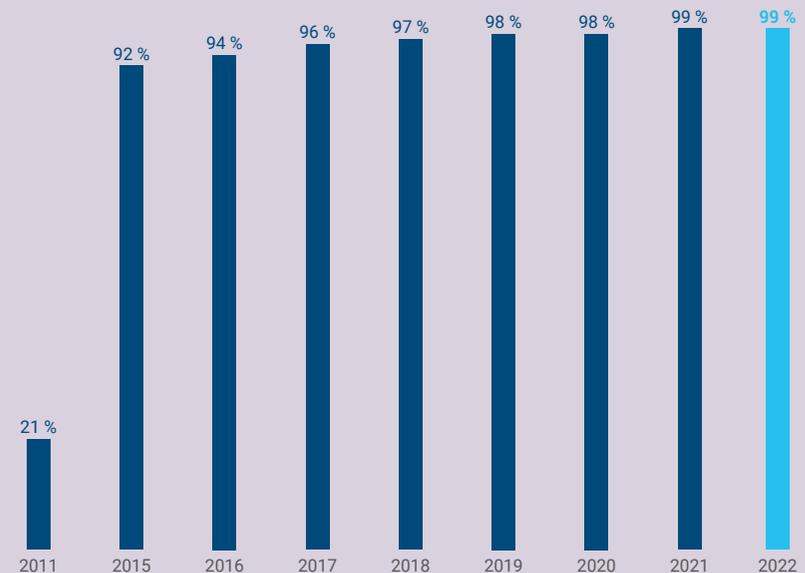
L'industrie des revêtements de sol suit de plus en plus notre exemple au bénéfice des clients et utilisateurs : ainsi en Amérique du Nord, certaines chaînes de distribution de bricolage, de rénovation et de décoration, comme Lowe's, Menards et Home Depot, ont fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs en excluant les produits avec phtalates.

### Zoom sur les indicateurs clés

#### Qualité de l'air intérieur

Tarkett contribue à la santé et au bien-être de ses clients avec des revêtements de sol qui contribuent à la qualité de l'air intérieur. En 2022, 99% de nos revêtements de sol ont de faibles émissions de COV totaux (<100 µg/m<sup>3</sup>). Le pourcentage restant s'explique par un petit volume de moquettes et de revêtements de sol en caoutchouc.

#### Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV



<sup>1</sup> REACH : Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals - Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques ; CLP : Classification, Labelling and Packaging of substances and mixtures - Classification, étiquetage et emballage des substances et mélanges

<sup>2</sup> Produits sans phtalate : excepté contenu recyclé pour certains produits.

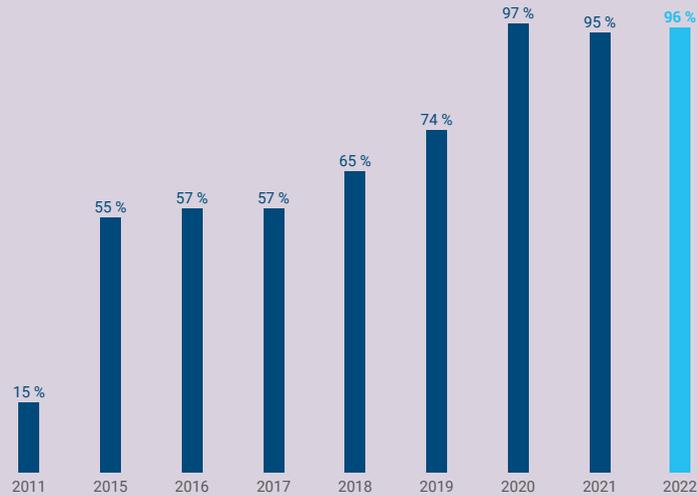
Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

### Zoom sur les indicateurs clés

#### Revêtements de sol sans phtalate :

Toutes les usines produisent **100% de revêtements de sol en vinyle sans phtalates**, à l'exception de notre usine de revêtements de sol en vinyle au Brésil jusqu'en octobre 2022 et d'un petit volume de revêtements de sol en vinyle produits dans notre usine en Russie. De plus, notre revêtement de sol en moquette était également à 100% sans phtalates (à l'exception du contenu recyclé) en 2022, et à 97% sans phtalates si on inclut le contenu recyclé. A fin 2022, 100% de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, au Brésil, en Ukraine, en Serbie et en Chine utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate. Pour l'ensemble de l'année 2022, au niveau mondial, cela signifie que 96% des volumes sont sans phtalates, contre 95% en 2021, 97% en 2020, 74% en 2019, 65% en 2018 et 57% en 2017. Ces résultats reflètent les efforts importants déployés ces dernières années pour déployer la technologie des plastifiants sans phtalates au Brésil, en Russie, en Ukraine et en Serbie, en tenant compte du fait que le déploiement dépend également de la disponibilité de plastifiants de remplacement (en volume et en qualité).

#### Pourcentage de revêtements de sol sans phtalate



#### Des revêtements de sol retenant les particules de poussière

Tarkett a développé des dalles de moquettes qui retiennent les particules de poussière : la dalle de moquette Desso AirMaster® associée à la gamme de sous-couches EcoBase® est conçue selon une technologie brevetée qui retient quatre fois plus de particules fines de poussière que les moquettes classiques. Depuis 2015, ce produit est le premier au monde à être certifié GUI (*Gesellschaft für Umwelt- und Innenraumanalytik*) Gold Plus Label, le niveau de certification le plus élevé accordé par GUI, l'institut indépendant allemand leader dans les analyses de la qualité de l'air. Le label Gold Plus a été attribué pour les performances élevées sur trois autres critères de test : l'aptitude aux personnes allergiques, la capacité importante de fixation des poussières fines et les propriétés de faibles émissions de composés organiques volatils (COV).

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

### 3.8.2 Participer au bien-être des personnes

Ces dernières années ont été marquées par la pandémie mondiale de Covid-19 qui a mis à rude épreuve le secteur des soins de santé qui était en première ligne de la crise. Les équipes de Tarkett ont réagi avec urgence et dévouement, démontrant ainsi que nous mettons les personnes au premier plan pour répondre aux besoins des autorités sanitaires locales et d'autres organisations alors qu'elles se sont efforcées d'augmenter la capacité de soigner des patients.

En 2022, Tarkett en Europe a publié un Guide de la conception des établissements de santé afin d'aider les concepteurs à faire le bon choix de couleur (pour plus de détails, voir la section 3.5 Engagement des parties prenantes). Le guide intègre les dernières informations tirées du livre blanc publié par Tarkett en 2021 et intitulé « Quels enjeux pour l'hôpital de demain »<sup>1</sup>. Ce livre blanc souligne l'importance pour les hôpitaux de devenir des espaces qui responsabilisent les patients. L'étude menée en réponse à la pandémie de Covid-19 a constaté une augmentation de la demande de soins de santé en raison d'une population croissante de personnes âgées, de la menace de futures pandémies et du changement climatique, et d'une pénurie de personnel médical. L'étude s'est appuyée sur un examen approfondi de la littérature existante sur le sujet, suivi d'entretiens qualitatifs approfondis avec des professionnels respectés du monde entier, possédant un large éventail d'expertise dans le domaine des soins de santé et des hôpitaux. La table ronde qui a suivi a réuni ces esprits expérimentés et a permis de cristalliser une vision de l'avenir des hôpitaux. Le livre blanc, qui est une synthèse de tout ce que nous avons appris au cours de ce processus, conclut que le soutien aux patients et au personnel médical ainsi que la conception d'une vie de qualité au sein des établissements médicaux sont les meilleurs moyens de promouvoir le développement durable et de relever ces défis contemporains.

Ces nouvelles initiatives s'appuient sur les plus de 70 ans d'expérience de Tarkett dans la fourniture de solutions de revêtement de sol au secteur qui contribuent à améliorer l'hygiène hospitalière. Depuis des décennies, Tarkett s'est engagé à développer des solutions de revêtement de sol innovantes en pensant aux personnes : les patients, le personnel médical et les agents de nettoyage. En 2013, Tarkett a pris la décision de ne plus utiliser d'antimicrobiens sur ses sols et de promouvoir plutôt des normes élevées de nettoyage et des procédures de contrôle des infections avec une utilisation appropriée des désinfectants. Ce mouvement pionnier était fondé sur le risque inhérent à l'utilisation excessive d'antimicrobiens, pouvant conduire à une résistance aux antimicrobiens. Tarkett continue, à travers son approche Tarkett Human-Conscious Design®, à soutenir la communauté des soins de santé dans le développement et le déploiement des meilleurs protocoles de nettoyage et de désinfection avec un impact minimal sur la santé humaine, l'environnement et la biodiversité, en limitant la surutilisation des biocides et des désinfectants.

Par ailleurs, Tarkett a continué en 2022 à développer et à proposer des solutions et des conseils pour améliorer le bien-être des personnes avec son approche Tarkett Human-Conscious Design®, notamment des solutions pour les soins aux personnes âgées, la perception des couleurs, la diversité, l'éclairage et l'acoustique, ainsi que la santé et la sécurité.

<sup>1</sup> Quels enjeux pour l'hôpital de demain - [https://media.tarkett-image.com/docs/WP\\_WHITEPAPER\\_HEALTHCARE\\_FR.pdf](https://media.tarkett-image.com/docs/WP_WHITEPAPER_HEALTHCARE_FR.pdf)

#### Exemple

##### Tarkett Human-Conscious Design® : créer un environnement adapté aux personnes atteintes de démence

Lors de la rénovation du centre de soins Flora Residential pour les personnes atteintes de démence à Almere, aux Pays-Bas, il était important de créer un environnement de vie adapté aux démences pour ses 130 résidents. Tarkett a aidé les architectes d'intérieur et le centre, en utilisant l'outil Virtual Reality - Empathy Platform (VR-EP) pour faire l'expérience des défis quotidiens de la démence, afin de mieux comprendre les différentes luttes avec l'espace, la couleur, le contraste et le design. Cela a permis de guider le choix pour la fourniture de 6 000 m<sup>2</sup> de revêtements de sol modulaires en vinyle dans les bonnes couleurs et les bons motifs, créant ainsi un environnement plus sensoriel et stimulant. Un mélange de dalles vinyles de luxe iD Inspiration et de revêtements vinyles hétérogènes Acczent Excellence sans phtalates a été utilisé pour le projet, tous deux incorporant plus de 30% de matériaux recyclés et étant recyclables grâce au programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett.

#### Concevoir pour les soins aux personnes âgées

Grâce à des recherches approfondies sur le terrain, à des entretiens avec le milieu des soins aux personnes âgées et à des années d'expertise en matière de solutions de revêtement de sol, nous avons élaboré des recommandations claires quant au bon choix de revêtement de sol dans les résidences pour personnes âgées. Par exemple, Tarkett a publié un livre blanc intitulé " Concevoir pour la démence (2019) " (*Designing for Dementia*, en anglais) et s'est associé aux créateurs de VR-EP (Virtual Reality-Empathy Platform), un outil de réalité virtuelle approuvé par les principaux experts en conception respectueuse de la démence (voir le rapport RSE 2021 de Tarkett pour plus de détails). Notre objectif est de soutenir ceux qui conçoivent et gèrent les établissements de soins pour personnes âgées, afin d'assurer le bien-être de toutes les personnes concernées. Cela signifie aider les résidents à se sentir à l'aise et chez eux, préserver leur autonomie et leur indépendance et limiter les facteurs qui peuvent entraîner de l'anxiété ou de la confusion. C'est aussi aider les personnels soignants à mieux exercer leur métier et aider les propriétaires et gestionnaires d'établissements à maîtriser leur budget afin que leurs établissements continuent à offrir le meilleur service possible.

#### Perception des couleurs

Les produits Tarkett à destination des lieux éducatifs (écoles, crèches, etc.) et des résidences pour personnes âgées sont spécifiquement conçus avec des couleurs et des motifs qui stimulent la mobilité et les capacités cognitives.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Une étude a été menée en 2017 (Étude des couleurs : influence des couleurs et des matériaux dans les environnements d'apprentissage) par Tarkett sur l'impact des couleurs sur le développement et le bien-être des enfants dans des environnements éducatifs, en collaboration avec des spécialistes des couleurs, des designers et des spécialistes de l'éducation. Les résultats montrent que les enfants et adolescents développent leurs capacités d'apprentissage de manière différente selon les âges, mais toujours avec une interaction forte avec le monde qui les entoure, et avec les couleurs qui le composent. Ainsi par exemple, les capacités mémorielles sont supérieures de 55 à 78 % lorsque l'enfant est placé dans un environnement dont il apprécie les couleurs.

En 2022, les équipes de Tarkett en Amérique du Nord ont lancé " Discovery ", une nouvelle collection conçue pour aider les architectes, les designers et les gestionnaires d'installations à créer des espaces éducatifs inspirants pour chaque étudiant. Discovery comprend deux options de surface souple et une dalle vinyle de luxe (LVT) coordonnée, toutes conçues autour des besoins des étudiants et des éducateurs. Le résultat est une collection qui combine des neutres sereins et des couleurs vives pour encourager la curiosité, l'imagination et la perspective chez tous les types d'apprenants. Les options de surfaces souples se déclinent en une palette de 12 couleurs adaptées aux espaces éducatifs. Le design LVT est disponible en huit couleurs standards et peut facilement être recoloré pour s'accorder avec d'autres revêtements de sol Tarkett grâce à sa technologie d'impression numérique.

### Design pour la diversité

Les équipes de Tarkett en Amérique du Nord ont continué à collaborer en 2022 avec HOK, un cabinet mondial de conception, d'architecture, d'ingénierie et de planification, pour aider les clients et les concepteurs à mieux comprendre les employés neurodivers et leurs besoins uniques en matière d'environnement de travail. La neurodiversité fait référence aux variations du cerveau humain concernant la sociabilité, l'apprentissage, l'attention, l'humeur et d'autres fonctions mentales, qui peuvent toutes avoir un impact significatif sur la façon dont une personne peut interagir avec son environnement physique. En 2022, Tarkett et HOK ont mené une enquête auprès de personnes neurodiverses aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada pour leur demander comment leur environnement de travail pourrait mieux répondre à leurs besoins professionnels et personnels. L'enquête a recueilli les commentaires de 202 personnes neurodiverses, en mettant l'accent sur les femmes et les travailleurs de plus de 30 ans, deux groupes largement sous-représentés dans les autres études sur la neurodiversité. L'enquête a révélé plusieurs défis auxquels ces personnes sont confrontées en matière de lieux de travail. Les résultats de l'enquête peuvent aider les concepteurs de lieux de travail et les fabricants de produits à créer des espaces plus accueillants et inclusifs pour les employés neurodivers. Genius Within, une organisation qui se consacre à aider les personnes neurodiverses à maximiser leur potentiel, a fourni des services consultatifs alors que l'équipe s'appuyait sur la recherche approfondie et les idées de HOK et sur le guide de spécification des couleurs pour les intérieurs commerciaux élaboré par Tarkett en 2021 pour aider les entreprises à concevoir des espaces inclusifs (voir pour plus de détails le rapport RSE 2021 de Tarkett).

Ces initiatives sont le résultat de l'approche Tarkett Human-Conscious Design® qui nous pousse à développer continuellement notre compréhension des divers besoins et préférences des individus. Elle fait suite à notre engagement à concevoir des produits de revêtement de sol sains en fonction des besoins pratiques et quotidiens des personnes qui les utilisent, les installent et les entretiennent.

<sup>1</sup> Une réduction du niveau sonore de 10 dB est ressentie par l'ouïe humaine comme une division du bruit par deux.

### Eclairage et Acoustique

Tarkett a développé des moquettes permettant d'améliorer l'environnement lumineux et acoustique des bâtiments : la moquette Desso Light Reflection Master® permet d'accroître la luminosité au niveau des murs et plafonds de 14%, conduisant à une réduction de 10% de l'utilisation de lumière artificielle ; la moquette Desso SoundMaster® permet quant à elle d'améliorer l'isolation au bruit jusqu'à +10 dB<sup>1</sup> comparé aux moquettes standards.

### Hygiène et Sécurité

Dans les pièces des hôpitaux où le risque d'infection nosocomiale est élevé – telles que les salles d'opération, les laboratoires médicaux ou les salles blanches – les revêtements de sol doivent répondre aux standards d'hygiène les plus élevés afin de minimiser le risque d'infection et de garantir une bonne qualité de l'air. A cette fin, nos revêtements de sol fournissent des surfaces hermétiques avec un minimum de joints, et sont résistants aux tâches et aux produits chimiques. Ils empêchent également les décharges électrostatiques, permettant de réduire significativement le risque de dysfonctionnement des équipements ou d'inconfort au cours d'interventions chirurgicales. Nos solutions, incluant plusieurs produits vinyles homogènes de notre gamme iQ et nos sols en linoléum prévenant l'électricité statique, offrent ainsi des options durables et faciles à entretenir qui répondent aux exigences d'hygiène et de sécurité du secteur de la santé.

Tarkett a également mis au point des revêtements de sol en vinyle antidérapants et sans joints spécialement conçus pour renforcer la sécurité et l'hygiène des salles d'eau (solutions « concept douche »).

### Exemple

#### Accompagner les architectes, les concepteurs et les prescripteurs avec des conseils sur les considérations relatives à la santé et au bien-être à l'intérieur des bâtiments, Australie

En 2022, Tarkett Australie a poursuivi son leadership en matière de réflexion et d'éducation sur la santé, le bien-être et le contrôle des infections sur le lieu de travail. Les équipes de Tarkett se sont concentrées sur l'offre de formation professionnelle continue (CPD) sur le contrôle des infections à la communauté des designers et aux clients à travers le pays. Le CPD est aligné avec les normes de santé australiennes afin de sensibiliser aux meilleures pratiques et aux solutions de revêtement de sol dans un environnement post-Covid. Tarkett s'est associé à Architecture & Design, le plus grand réseau médiatique australien dans le domaine de l'architecture commerciale, du bâtiment, de la construction et du design, pour organiser une session de formation continue en direct sous la forme d'un panel. La session " Prévention des infections et finitions intérieures : Considérations sur les revêtements de sol" (*Infection Prevention & Interior Finishes : Flooring Considerations*) a eu lieu pendant un événement de deux jours en juin 2022, auquel plus de 600 architectes ont participé. La session a été mise à disposition en format à la demande à partir de juillet, et 260 personnes supplémentaires ont profité de ce matériel. Ce travail s'ajoute à d'autres initiatives couvrant des sujets tels que l'impact du revêtement de sol sur l'acoustique et l'importance de la couleur et du matériau dans la conception de l'éducation à travers les différents groupes d'âge (pour plus de détails, voir le rapport RSE 2020 de Tarkett).

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

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

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Section du Rapport RSE	Contribution aux ODD des Nations Unies
<b>Evolution du marché des revêtements de sol</b>  (les attentes en matière de transparence accrue ; de nouveaux produits et services et plus de participation des parties prenantes; fournisseurs non conformes à nos standards RSE ; attentes et exigences de la société civile et des communautés locales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Programme d'approvisionnement responsable</li> <li>&gt; Implication des fournisseurs dans la sélection et l'évaluation des matériaux, et dans l'approche Cradle to Cradle®</li> </ul>	Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	42%	35%	36%	3.9.1	
		Part (en dépenses) des fournisseurs (demandés, identifiés comme les plus à risque), qui ont effectué l'évaluation RSE par un tiers	80%	84%	72%		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tarkett Academy</li> <li>&gt; Tarkett Cares</li> <li>&gt; Soutien à des projets de développement dans le monde entier</li> </ul>	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (valeurs des dons produits, financiers et des heures des salariés)	208 k€	103 k€	445 k€	3.9.2	

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

### 3.9.1 S'engager avec les fournisseurs pour promouvoir la responsabilité sociale et une économie circulaire

La volonté de Tarkett de passer à un modèle d'économie circulaire, fondé sur les principes du Cradle to Cradle®, dépend nécessairement de l'engagement et de la coopération des différentes parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. À cette fin, nous nous engageons avec des fournisseurs avec lesquels nous pouvons développer de véritables partenariats et nous cherchons également à développer des relations commerciales à long terme avec des entreprises qui partagent nos valeurs éthiques.

#### 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable

Depuis 2011, nous avons engagé nos principaux fournisseurs de matières premières à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC), qui couvrent les thèmes des droits humains, des conditions de travail, de la lutte contre la corruption et du respect de l'environnement.

Sur la base de cette action, nous avons développé et lancé en 2018 un programme plus large d'approvisionnement responsable afin de nous engager davantage auprès de nos fournisseurs et de garantir et promouvoir des bonnes pratiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en nous concentrant sur trois piliers principaux :

- > S'approvisionner en matériaux sains et durables ;
- > S'assurer que les fournisseurs mènent leurs activités de manière éthique, dans le respect des droits humains et en assurant un traitement équitable et sûr de la main-d'œuvre;
- > S'assurer que les fournisseurs gèrent leurs opérations dans le souci d'une responsabilité environnementale.

Avec ce programme, Tarkett vise à aligner ses fournisseurs de matières premières et de produits semi-finis sur ses propres ambitions et objectifs en matière de développement durable, à s'assurer que les risques environnementaux et sociaux liés à la chaîne d'approvisionnement sont correctement évalués et à améliorer progressivement les performances de ses fournisseurs en matière de développement durable grâce à des plans d'action convenus.

Dans certains domaines spécifiques, Tarkett encourage l'approvisionnement durable par le biais de programmes de tierces parties. Ainsi et concernant l'approvisionnement en bois, nous avons établi des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC® (Forest Stewardship Council®) et/ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), ce qui permet d'améliorer la gestion durable des forêts et le respect des droits humains tout au long de la chaîne de valeur. Depuis la fin des années 1990, dans la région EMEA, nous maintenons chaque année notre certification de la chaîne de contrôle qui couvre aujourd'hui 2 sites de production et plusieurs entités de distribution et pour laquelle plus de 60 % de notre bois est certifié FSC® (FSC® C008972) ou PEFC (PEFC/05-35-125). En Amérique du Nord, sur la gamme ClutchCourt en bois d'érable, utilisée pour la fabrication des terrains de basket, nous proposons une version du produit certifiée FSC®.

En Italie, notre usine de fabrication de linoléum à Narni a obtenu la certification de responsabilité sociale SA 8000 en 2016 qui a été renouvelée en 2019.

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

**Zoom sur les indicateurs clés**

**Approvisionnement responsable**

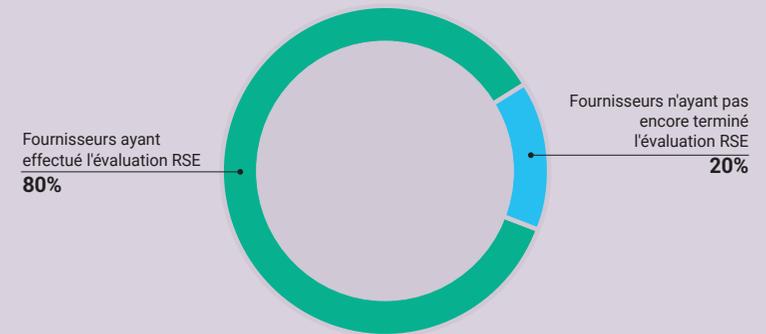
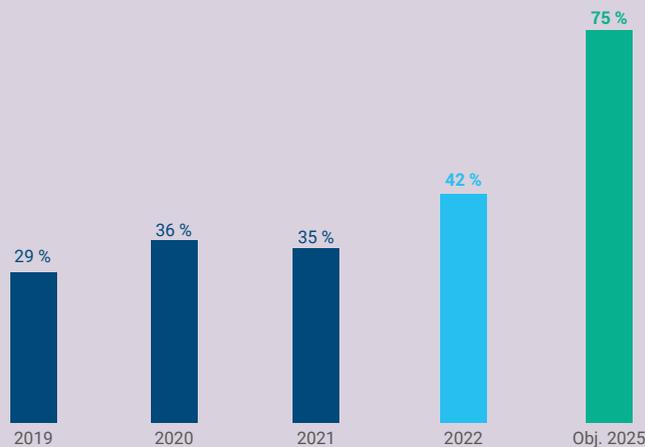
Suite au lancement de notre Code de Conduite Fournisseurs pour un approvisionnement responsable en 2019, 42% des fournisseurs (en dépenses) ont adhéré à notre Code de Conduite ou équivalent, soit 7 points de plus que 2021 (35%). Le Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett pour un approvisionnement responsable souligne l'importance de la collaboration pour construire une économie circulaire avec des matériaux de bonne qualité, créant des espaces plus sains et plus beaux. Il énonce les exigences que Tarkett impose à ses fournisseurs, notamment les normes fondamentales internationales du travail telles que définies par la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies et toutes les lois nationales et/ou locales applicables.

En plus de faire adhérer les fournisseurs au Code de conduite Tarkett pour un approvisionnement responsable, nous demandons également aux fournisseurs identifiés comme présentant le plus grand risque de procéder à une évaluation RSE par un tiers. À fin 2022, Tarkett a demandé à des fournisseurs représentant 40% des dépenses, de réaliser une évaluation RSE par une tierce partie (administré par EcoVadis), dont 80% ont réalisé l'évaluation.

**Le programme d'approvisionnement responsable de Tarkett : adhésion des fournisseurs au Code de conduite Tarkett et réalisation d'évaluations RSE par un tiers pour les fournisseurs présentant les plus grands risques potentiels pour Tarkett en matière de RSE**

Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable

Part (en dépenses) des fournisseurs (demandés, identifiés comme les plus à risque), qui ont effectué l'évaluation RSE par un tiers



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

Notre **programme d'approvisionnement responsable**, comprend les éléments suivants :

- > **Une cartographie des risques RSE des achats couvrant la majorité de nos fournisseurs** a été réalisée en 2018 en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement. Elle nous a permis d'identifier les principaux risques environnementaux, sociaux et éthiques tout au long de notre chaîne d'approvisionnement, en fonction des catégories d'achats, des pays d'implantation, de la flexibilité de notre panel de fournisseurs et de notre volume d'achats. Cette cartographie des risques constitue le point de départ de notre programme d'approvisionnement responsable, qui vise à limiter les risques RSE dans la chaîne d'approvisionnement et à encourager et accompagner les fournisseurs dans l'adoption de pratiques plus responsables.
- > **Le Code de conduite Fournisseurs de Tarkett pour l'approvisionnement responsable** fournit un ensemble d'exigences claires et communes relatives aux trois piliers du Programme d'approvisionnement responsable de Tarkett et vise à promouvoir l'amélioration continue. Il est conforme aux principes du Pacte mondial des Nations unies (UNGC) et aux normes internationales du travail telles que définies par l'Organisation internationale du travail (OIT) et comprend des attentes en matière de responsabilité sociale concernant l'esclavage moderne, le travail des enfants, la liberté d'association, la discrimination, la santé et la sécurité, les conditions de travail, l'éthique des affaires et le respect de l'environnement. Le Code de Conduite a été publié sur le site Internet de Tarkett et traduit en 11 langues. Nous demandons progressivement à nos fournisseurs de signer notre Code de Conduite ou de démontrer leur adhésion à des normes équivalentes.
- > **Intégration des exigences sociales et environnementales dans les contrats des fournisseurs**, par le respect des attentes de Tarkett telles que définies dans le Code de conduite pour un approvisionnement responsable des fournisseurs de Tarkett et le respect des dix principes du Pacte mondial des Nations unies.
- > **L'évaluation et le contrôle des fournisseurs** par une évaluation détaillée de la RSE des fournisseurs. Sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE des achats, nous avons lancé en 2019 une évaluation RSE plus détaillée par un tiers des fournisseurs considérés comme présentant le plus de risques en matière de responsabilité sociale. Après le déploiement initial de cette action, nous avons continué à solliciter des évaluations RSE par une tierce partie pour les fournisseurs les plus importants. L'objectif de l'évaluation de la responsabilité sociale des fournisseurs, administrée par EcoVadis, est de mesurer le niveau de gestion (politique, actions et résultats) dans quatre domaines : environnement, travail et droits humains, éthique et achats durables. Les fournisseurs sont notés sur 100, sur la base de leurs réponses à un questionnaire et sur la base des pièces justificatives qu'ils fournissent. Leur score reflète le niveau de

maturité de l'entreprise en matière de développement durable et le risque correspondant pour Tarkett. Les fournisseurs qui ont déjà rempli le questionnaire pour d'autres clients peuvent partager leur évaluation directement avec Tarkett, ce qui leur évite de suivre un processus distinct. En fonction du résultat de l'évaluation, le fournisseur sera considéré comme étant soit conforme aux exigences de performance de Tarkett en matière de développement durable, soit nécessitant une amélioration ou soit non conforme. Tarkett est conscient que le respect de son Code de conduite peut nécessiter un processus d'analyse des écarts, de planification des mesures correctives, de formation de la direction et des collaborateurs, de renforcement des capacités et d'autres mesures. Pour cette raison, les fournisseurs non conformes se verront accorder un an pour démontrer qu'ils ont réalisé suffisamment de progrès. Ces fournisseurs, ainsi que les fournisseurs nécessitant des améliorations, seront réévalués pour mesurer les progrès. Les fournisseurs jugés conformes seront réévalués tous les trois ans. A la fin de 2022, 80% des fournisseurs les plus critiques (en termes de dépenses d'achat, sur ceux demandés) avaient terminé l'évaluation RSE. Tarkett a été heureux d'observer les impacts positifs de son programme d'approvisionnement responsable en constatant l'amélioration de certains fournisseurs suite à leur réévaluation RSE.

- > **Le développement des capacités des fournisseurs sur les questions environnementales ou sociales** est assuré par la plateforme d'évaluation RSE des fournisseurs, car celle-ci permet à ces derniers d'identifier les principaux enjeux sociaux et environnementaux de leur activité, de mesurer leur degré de maturité en termes de politiques, d'actions et de performances, notamment par rapport à leurs pairs, et de leur fournir une analyse pratique des faiblesses pour faciliter l'élaboration de plans d'action visant à améliorer leur performance.
- > **Des systèmes d'alerte** sont en place via notre *Compliance Hotline* et notre *Ethics Hotline* (voir Section 3.11.1 Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires).

#### **Garantir le succès du déploiement du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett**

En vue d'accompagner et de promouvoir le déploiement rapide de ce programme, Tarkett a détaillé une procédure en matière d'approvisionnement responsable, a fourni divers outils de communication et a mis en place une formation dédiée à l'intention de ses acheteurs et responsables des achats. Par exemple, en 2021, une formation spécifique a été dispensée à son équipe d'acheteurs dans la catégorie du bois. Ces outils permettent de situer le contexte, d'expliquer les enjeux et objectifs de Tarkett et d'exposer les procédures à suivre. Les actions individuelles et les progrès liés au déploiement du programme sont passés en revue avec les acheteurs dans le cadre de leur dialogue annuel sur les performances et le développement (PDD), les responsables de catégorie du Groupe ayant des incitations liées à leurs primes personnelles.

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

### Exemple

#### Évaluer les risques RSE des fournisseurs

Une première évaluation des risques des fournisseurs en matière de RSE a été réalisée en 2018. L'évaluation prend en compte l'activité du fournisseur (basée sur la classification internationale par type d'industrie - CITI - de l'ONU), le pays où le produit est fabriqué (ou le service fourni), les dépenses de Tarkett et son interdépendance avec le fournisseur. Un risque global de sourcing est défini pour chaque fournisseur avec la pondération suivante :

- > 70% de risque RSE global avec : 50% en fonction de la catégorie d'activité et 50% en fonction du risque pays
- > 30% de risque lié à la passation de marchés (lié aux dépenses de Tarkett avec le fournisseur et à son interdépendance)

Le risque qui en résulte est alors évalué sur 6 niveaux, de très faible (niveau 1) à sévère (niveau 6).

Tarkett a actuellement retenu les services d'EcoVadis, une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement, afin de réaliser la cartographie de nos risques RSE achats

Leur méthodologie couvre 21 critères répartis en 4 thèmes : environnement, conditions de travail équitables & droits humains, éthique des affaires (incluant la corruption), et achats responsables. Elle repose sur des standards internationaux du développement durable, en particulier le Global Reporting Initiative, l'UNGC et la norme ISO 26000, et utilise une base de données exhaustive couvrant plus de 50 000 entreprises, 190 catégories d'achats et 150 pays.

### 3.9.1.2 Collaborer avec les fournisseurs pour atteindre nos objectifs d'éco-conception

Pour atteindre le premier pilier de **notre programme d'approvisionnement responsable**, à savoir l'approvisionnement en matériaux sains et durables, nous nous engageons et collaborons activement avec nos fournisseurs de matières premières dans le développement et l'évaluation de nouveaux matériaux, conformément aux principes du Cradle to Cradle® (C2C) ou lorsque nous avons besoin de données pour l'analyse du cycle de vie de nos produits (voir pour plus de détails la Section 3.6.1.2 Évaluer les matériaux et leurs impacts sur la santé et l'environnement).

Comme décrit dans la Section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux soutenable, Tarkett développe son approvisionnement en matières premières secondaires, en matériaux à base de ressources renouvelables et en autres matériaux abondants. Par exemple, en 2021, Tarkett a développé un nouveau partenariat avec Ragn-Sells, une entreprise suédoise impliquée dans la gestion des déchets, les services environnementaux et le recyclage, visant à développer des charges minérales à bilan carbone négatif pour les revêtements de sol en vinyle (voir pour plus de détails la Section 3.6.2.1 Travailler collectivement vers une économie circulaire).

De la conception du produit à la pose et l'entretien du revêtement de sol, Tarkett ne limite pas son champ de recherche uniquement à son produit. Dans une démarche holistique, nous nous intéressons également à l'ensemble du « système », c'est-à-dire à l'impact de nos produits sur la santé et l'environnement pendant la phase d'installation, d'utilisation et d'entretien. Dans le cadre de notre engagement Cradle to Cradle® (C2C), nous cherchons ainsi à développer des partenariats avec d'autres industriels engagés dans cette même démarche afin de pouvoir recommander des solutions complètes C2C produits, pose et entretien.

En Amérique du Nord, par exemple, Tarkett a travaillé en étroite collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer que les adhésifs que nous fournissons sont évalués et possèdent un certificat C2C Material Health.

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

## 3.9.2 S'engager dans les communautés locales

### 3.9.2.1 Contribuer à l'économie locale

La nature des activités de Tarkett, son développement par acquisition d'entreprises locales et la structure décentralisée du Groupe contribuent au développement de l'activité économique locale. Tarkett vend ses produits dans plus de 100 pays et est présent dans le monde entier à travers ses 34 sites industriels, ses réseaux commerciaux et antennes locales, ainsi que ses centres de recherche et de design. La fabrication des produits est ainsi répartie dans 19 pays (Suède, France, Italie, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Royaume-Uni, Allemagne, Pologne, Russie, Serbie, Ukraine, Turquie, États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Chine et Australie), implantée au cœur des zones de commercialisation, afin de servir notre clientèle très fragmentée et diversifiée.

Tarkett noue des relations avec les acteurs locaux, notamment les architectes, les designers, les installateurs, les sous-traitants et les distributeurs, tout en respectant les cultures locales : à sa manière, Tarkett est russe en Russie, américain aux États-Unis et chinois en Chine. Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en privilégiant la qualité et la pérennité des relations avec ses clients, afin d'offrir un service de proximité. Nous adaptons notre offre de produits ainsi que les caractéristiques techniques, en particulier les designs (couleurs, motifs, formats, matières), aux goûts et aux habitudes locales de nos clients et aux réglementations locales. En complément de nos sites de production, nous établissons un

réseau de distribution solide, pour garantir à nos clients locaux les livraisons et les volumes nécessaires de manière rapide et efficace. Des sites de production locaux en Chine ou au Brésil, aux centres de distribution et de services clients en Russie, en passant par une forte présence en Amérique du Nord et en Europe, le réseau Tarkett représente un choix pertinent pour de nombreux projets d'installations de sols dans le monde, tant pour des clients locaux que pour des grands comptes internationaux.

Par exemple, en Europe de l'Est, les organisations locales de Tarkett entretiennent des relations régulières avec les autorités locales. En 2022, Tarkett Otradny, en Russie, a lancé son nouveau produit sportif et a formalisé à cette occasion des accords caritatifs soutenant les écoles locales, les associations sportives d'enfants et les centres de soins pour enfants.

Tarkett assiste également sans hésiter les communautés locales confrontées à des crises. En Amérique du Nord, Tarkett a réagi rapidement lorsqu'en septembre 2022 l'ouragan Ian a ravagé les côtes de la Floride, aux États-Unis. Les dirigeants de l'organisation se sont rapidement mobilisés dans les jours qui ont suivi la catastrophe naturelle, mettant en place un programme de secours pour les revêtements de sol afin d'aider les personnes touchées à reconstruire avec des solutions de revêtement de sol à des tarifs très réduits.

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

### 3.9.2.2 Partager l'expertise à travers la Tarkett Academy

La Tarkett Academy forme les professionnels et les futurs soliers (poseurs de revêtement de sols) aux techniques de pose des revêtements de sols. Ces formations sont dispensées au sein de onze centres Tarkett Academy situés dans huit pays : Australie, Brésil, Chine, France, Pologne, Suède, Russie et Serbie. Ces formations sont destinées aux jeunes professionnels comme aux installateurs expérimentés. Les sessions peuvent durer de quelques heures à une semaine, et portent, entre autres, sur la pose et l'entretien des revêtements de sol.

En Amérique du Nord, les experts Tarkett forment directement les architectes et designers, via leurs organisations professionnelles, leur permettant ainsi d'obtenir un certain nombre de crédits de formation continue. En France, la Tarkett Academy, créée dès 1993 dans l'usine de Sedan, forme des professionnels ou de futurs professionnels aux techniques d'installation de revêtements de sol en vinyle, linoléum, bois ou moquette. La formation est validée par un diplôme (CAP de solier moquettiste) reconnu par le Ministère de l'Éducation Nationale ou un titre professionnel (solier-moquettiste) reconnu par le Ministère Chargé de l'Emploi ou une attestation de compétences. En 2022, huit jeunes étudiants ont été inscrits à la formation de 18 mois afin d'obtenir la qualification professionnelle de niveau 4 en installation de sols.

En 2022, les Académies Tarkett ont pu reprendre davantage de formations en face à face. En **Pologne**, à partir d'avril des sessions de formation mensuelles de deux jours ont été organisées pour des groupes de 15 personnes. La formation propose un mélange de sessions théoriques et pratiques sur la préparation, l'installation et l'entretien des sous-planchers, en soulignant les conséquences d'une mauvaise préparation des sous-planchers et les méthodes pour éviter l'insatisfaction des clients. En **Suède**, la Tarkett Academy a dispensé une formation sur les décharges électrostatiques (ESD) à une entreprise locale de pose de revêtements de sol. L'entreprise a apprécié la formation, qui a été dispensée avant, pendant et après la pose, car elle a permis à l'installateur de se sentir plus en confiance pendant son travail. En **France**, en plus des 8 étudiants qui ont suivi la formation qualifiante sur les revêtements de sol, 8 autres étudiants à la recherche d'un emploi ont suivi une formation professionnelle, financée par l'agence pour l'emploi et leur région. 57 autres étudiants ont utilisé leur budget national personnel de formation pour suivre la formation technique sur la pose des sols. Au **Brésil**, notre équipe technique a dispensé une nouvelle formation hybride, avec des sessions à la fois présentielles et virtuelles. La formation,

adaptée aux besoins des revendeurs, portait sur les problèmes potentiels des sous-planchers (humidité, irrégularités, etc.), l'entretien des sols et l'imperméabilisation des sous-planchers. En **Amérique du Nord**, la Tarkett Academy, avec l'aide de l'équipe de marketing numérique, a enregistré plusieurs vidéos sur l'installation et l'entretien afin d'aider les clients internes et externes. Elle a également continué à organiser des formations sur site qui commencent par un focus de cinq minutes sur un sujet spécifique visant à réduire les réclamations des utilisateurs finaux. L'équipe de la Tarkett Academy **en Russie** a développé et lancé une nouvelle plateforme de formation Tarkett Academy sur Internet et sur téléphone mobile. La plateforme, qui fonctionne à la fois en ligne et hors ligne, fournit une série de contenus de formation, notamment des vidéos, des présentations et des tests. La plateforme, qui est disponible en Russie, en Serbie et au Kazakhstan, a reçu une réaction positive et compte 3 790 utilisateurs. La Tarkett Academy en Russie a également contribué, dans le cadre d'un programme de coopération avec des écoles professionnelles, à la création d'un atelier consacré à la pose de sols de 200 m<sup>2</sup> dans un collège professionnel de la ville de Voskresensk dans la région de Moscou. Tarkett a formé le personnel du collège et a fourni son expertise sur la conception, les matériaux et les équipements pour créer un atelier moderne et confortable où les étudiants peuvent étudier. L'équipe de la Tarkett Academy en **Serbie** a réalisé un certain nombre de sessions de formations techniques sur place pour les installateurs de Serbie, de Bosnie-Herzégovine et de Croatie. Cela a permis à Tarkett de répondre aux besoins des clients, tout en respectant les limites de rassemblement imposées par la pandémie de Covid-19 qui s'appliquent au centre local de la Tarkett Academy. La formation sur site comprenait des sujets tels que la pose de parquet en toute sécurité, et le nettoyage et l'entretien des sols et des murs.

#### Zoom sur les indicateurs clés



De 2012 à 2022, Tarkett a formé plus de 52 000 professionnels et étudiants aux métiers du sol et aux techniques de pose dans les centres Tarkett Academy du monde entier, dont 7 889 personnes en 2022.

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

### 3.9.2.3 Offrir du temps, de l'aide et d'autres contributions aux communautés locales : Tarkett Cares

Tarkett Cares est le programme de volontariat et de soutien aux communautés locales de Tarkett, qui incarne l'approche de Tarkett visant à faire passer les personnes au premier plan. Lancé en 2016, le programme Tarkett Cares encourage la participation des employés de Tarkett et des entités de Tarkett aux initiatives locales qui contribuent à améliorer la qualité de vie de la communauté et à répondre à ses besoins. Tarkett Cares est un programme flexible qui apporte un soutien de différentes manières, correspondant à nos valeurs d'entreprise et à nos engagements en matière de développement durable :

- > le **volontariat** : Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat. Cela peut se faire individuellement ou en équipe ;
- > la **donation** : les entités de Tarkett peuvent également soutenir les initiatives locales par le biais de donations de matériaux, de produits ou financières, et en impliquant leurs employés dans ces projets.

**Au cours des six dernières années, Tarkett a contribué à plus de 800 initiatives locales. Les employés de Tarkett ont effectué plus de 3 500 jours de travail volontaire pour les communautés, tandis que Tarkett a fait don de plus d' 1,1 million d'euros de revêtements de sol et de surfaces sportives à des projets destinés aux communautés locales.** Chaque année les initiatives locales sont nombreuses et variées : participation à la construction ou l'embellissement d'espaces de vie, amélioration de la qualité de vie et de la santé des populations locales, partage de compétences et développement des talents, encouragement de l'esprit d'entreprise ou encore protection de l'environnement. Pour les équipes Tarkett, ces initiatives fondées sur le bénévolat offrent des moments forts de partage de valeurs communes, notamment les valeurs de générosité, solidarité, mais aussi d'esprit d'équipe au service des autres.

#### Zoom sur les indicateurs clés



- > 2 jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales ;
- > plus de 110 initiatives à l'échelle mondiale

- > 468 salariés ont participé en 2022
- > 156 jours de travail, correspondant à 1 091 heures de travail ;
- > 13 559 m<sup>2</sup> de revêtements de sols en don ;
- > Une valeur totale de plus de 200 k€ (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).

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

**En 2022, Tarkett Cares a continué à soutenir les initiatives de nombreuses communautés, notamment la solidarité et l'aide aux personnes touchées par la guerre en Ukraine :**

Avec le déclenchement de la guerre en Ukraine, étant donné la présence de Tarkett dans le pays les employés de Tarkett à travers le monde étaient particulièrement inquiets. La direction de Tarkett a pris des mesures immédiates pour assurer la sécurité et le bien-être des employés de Tarkett dans l'usine de Kalush, dans l'ouest de l'Ukraine, et dans le bureau de vente de Kiev, la capitale. Un bâtiment a été mis à disposition pour offrir un abri aux employés, aux partenaires et à leurs familles. Un fonds de solidarité interne a été mis en place avec la création de la Fondation Tarkett. La Fondation a facilité la collecte de dons, l'organisation et la transmission du soutien aux 290 collègues ukrainiens et à leurs familles. Plus de 266 000 euros ont été collectés, avec des contributions de la famille Deconinck, de Wendel et de nombreux employés, Tarkett s'engageant à verser une contribution équivalente à celle des employés. La Fondation Tarkett a alloué des ressources pour fournir une assistance locale, telle qu'une aide financière, un hébergement temporaire, la reconstruction des maisons et une assistance en cas de blessures. De plus, les opérations de Tarkett et les employés locaux dans les pays voisins ont mobilisé leur soutien aux réfugiés ukrainiens.

- > En Pologne et dans les pays d'Europe centrale et orientale, les employés de Tarkett se sont impliqués dans des services bénévoles à la frontière avec l'Ukraine, conduisant des personnes depuis la frontière jusqu'à un lieu d'hébergement en Pologne, certains les accueillant chez eux. D'autres ont participé à des activités de collecte de fonds, des dons de sang et des collectes de produits de première nécessité (couvertures, nourriture, boissons, produits de premiers secours et d'hygiène, vêtements, blocs d'alimentation, etc.) Tarkett Poland a permis à ses employés en Pologne de prendre des congés payés pour venir en aide aux réfugiés.
- > Tarkett Pologne s'est associé à d'autres organisations en faisant don de matériaux pour trois sites : la rénovation d'un bureau pour en faire un abri temporaire pour les mères réfugiées ukrainiennes avec leurs nouveau-nés, un jardin d'enfants pour les enfants ukrainiens et un abri pour les orphelins des réfugiés ukrainiens.
- > En Suède, les équipes de Tarkett à Ronneby ont organisé des collectes de fonds et des collectes pour la Croix-Rouge, tout en aidant les organisations humanitaires locales qui travaillent pour aider les réfugiés. Les camions qui livrent l'usine Tarkett de Hanaskog depuis Kalush en Ukraine étaient remplis de produits humanitaires à ramener à Kalush.

La bienveillance est l'une des quatre valeurs de Tarkett et, à l'occasion de la Journée internationale de la Charité en septembre, le Groupe a souligné son approche commerciale centrée sur l'humain, qui est la base de sa philosophie Human-Conscious Design®, et également une raison importante pour laquelle le Groupe s'engage à aider ses employés à contribuer à des initiatives locales par le biais de son programme Tarkett Cares. La Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe a salué et encouragé les employés qui non seulement accordent quotidiennement la priorité aux personnes, mais s'engagent également dans des initiatives locales volontaires de Tarkett Cares. Tarkett voit l'intérêt d'encourager ses équipes à s'engager dans ce type d'initiatives. S'engager dans une cause permet aux employés de prendre du recul par rapport aux problèmes de la vie quotidienne et de mieux percevoir ce qui compte vraiment. C'est aussi découvrir que l'on peut agir à son niveau, en considérant les grands défis de notre société. Devenir acteur permet d'être moins affecté par les événements et de développer des qualités d'initiative et de leadership utiles dans la vie privée et professionnelle. Ces dispositifs basés sur le volontariat offrent des opportunités significatives permettant

d'illustrer des valeurs communes, notamment celles de la générosité et de la solidarité, ainsi que de l'esprit d'équipe au service des autres. Le fait de s'engager, de consacrer du temps aux autres et de partager ses compétences pour soutenir des causes qui comptent pour nos collaborateurs est primordial pour leur bien-être et leur épanouissement professionnel.

Voici d'autres initiatives locales notables de Tarkett Cares en 2022 :

- > En Géorgie (États-Unis), une équipe de l'usine Tarkett Sports à Calhoun a aidé la Fondation Make-A-Wish Georgia à apporter un peu de bonheur à un jeune garçon luttant contre une maladie rare des organes du pancréas. L'équipe a entrepris d'exaucer son vœu de devenir pompier, en aidant la Fondation à concevoir une authentique réplique de caserne de pompiers à l'échelle miniature. L'équipe chargée du gazon a installé du gazon paysager pour créer une aire de jeu extérieure sûre et l'équipe chargée des sports d'intérieur a installé une surface adaptée aux enfants qui imite l'aspect d'un sol en béton, tout comme une ancienne caserne de pompiers, mais avec un atterrissage beaucoup plus doux. L'équipe FieldTurf Calhoun a ajouté des faux murs en briques, un grenier de lecture, des échelles de pompiers et un poteau de pompier. Tous étaient présents, ainsi que les pompiers locaux, lors de l'inauguration pour témoigner de la joie et de l'émerveillement du garçon.
- > Tarkett Royaume-Uni et Irlande a organisé un événement de collecte de fonds pour Comic Relief Red Nose Day en mars. Comic Relief est une organisation caritative britannique qui s'associe à des projets et des organisations pour améliorer la vie de millions de personnes au Royaume-Uni et dans le monde. En mai, les équipes ont organisé de nouvelles activités pour collecter des fonds pour Dementia UK, les fonds aidant à former davantage d'infirmières spécialisées dans la démence.
- > En avril, l'équipe de Tarkett Royaume-Uni et Irlande a organisé un événement de nettoyage de plage en collaboration avec Surfers Against Sewage Million Mile Clean. Les employés de Tarkett et leurs familles ont participé au ramassage des déchets le long d'un kilomètre de plage qui est un site de reproduction important pour les hirondelles de mer sur la côte sud de l'Angleterre. L'événement était particulièrement pertinent pour les équipes de Tarkett qui encouragent le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés dans nos produits, comme l'utilisation dans nos moquettes de fils Econyl régénérés fabriqués à partir de filets de pêche récupérés.
- > L'usine de Tarkett à Hanaskog (Suède) a fait don de 300 arbres à la ville locale. Les employés ont participé à la cérémonie de plantation d'arbres, à laquelle ont participé des écoliers locaux, pendant la semaine du développement durable.
- > En France, dans notre usine de Sedan, 34 employés ont fait don de leur sang en septembre lors d'une journée de don du sang et, en décembre, l'usine a organisé la vente de sapins de Noël afin de récolter des fonds pour le Téléthon français qui collecte des fonds au niveau national pour les personnes handicapées.
- > En Amérique du Nord, Tarkett a organisé en mai un défi de bénévolat de 1 000 heures afin que les employés puissent agir dans leurs communautés locales en offrant leur temps et leurs services. Nos employés ont dépassé le défi avec 1 325 heures de bénévolat. Tarkett a ensuite récompensé chacune des quatre organisations ayant effectué le plus d'heures de bénévolat par un don de 500 USD.
- > En Amérique du Nord, l'un des employés de Tarkett Hospitalité fait du bénévolat pour More Heart Than Scars depuis près de deux ans. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif dont l'objectif est d'aider les personnes présentant des cicatrices physiques, mentales ou émotionnelles, qu'elles soient visibles ou invisibles.

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

### 3.9.2.4 Soutenir des projets de développement

Le Groupe soutient également certains projets de développement durable.

#### Exemple

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

Tarkett soutient un projet d'agro-forêt durable en Amazonie péruvienne dans le cadre du programme REDD+ Business Initiative. En aidant les agriculteurs locaux à passer à une production durable de cacao dans les limites de la zone protégée, les terres dégradées sont restaurées afin d'atténuer les pressions de la déforestation et de fournir aux communautés locales des moyens de subsistance durables et respectueux de la forêt.

Le Tambopata-Bahuaja Biodiversity Reserve protège la biodiversité locale (y compris l'habitat de plus de 30 espèces menacées telles que le tatou géant, l'ara à tête bleue, le jaguar et la loutre géante de rivière), préserve 573 299 ha de forêts menacées - une superficie qui représente la taille de Los Angeles - et restaure 4 000 ha de terres dégradées, tout en soutenant les communautés locales et leurs moyens de subsistance avec 285 agriculteurs soutenus et un retour de 4,8 millions d'euros à l'économie locale; notamment par le développement d'une coopérative de cacao et d'une usine de transformation du cacao. Tarkett et plus de 50 autres entreprises soutiennent ce projet qui a contribué à éviter à ce jour 4,7 millions d'émissions de carbone.

Tarkett utilise son quota d'émissions de carbone évitées, dans le cadre de sa démarche de compensation carbone des produits, où nous compensons périodiquement les émissions de gaz à effet de serre pour certains produits afin d'obtenir un degré de certification selon le standard « Cradle to Cradle Certified® ». Par exemple, les dalles de moquette teintées dans la masse Desso Ecobase® PA6 de Tarkett ont atteint le niveau d'Or de « Cradle to Cradle Certified® », ce qui a nécessité la compensation de 50% des émissions de gaz à effet de serre de la dernière étape de fabrication.

Le projet est représenté par Ecosphere+ dans le cadre du Fonds Althelia pour le climat et mis en œuvre en partenariat avec AIDER, une ONG locale péruvienne. Il est validé par le Verified Carbon Standard (VCS project ID 1067) et le Climate, Community, and Biodiversity Standard (CCB) au niveau or pour la biodiversité et pour l'adaptation au changement climatique.

Le projet Tambopata-Bahuaja fait progresser un grand nombre des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies :



Développer notre capital humain

## 3.10 Développer notre capital humain

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Objectif 2025	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
<b>Santé, Sécurité et Sureté des personnes</b> (accidents sur les sites de production ; exposition du personnel à des substances dangereuses ; santé de nos employés)	> Programme <i>World Class Manufacturing</i> (WCM)	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 45001	70%	68%	69%	-	3.10.1	 
	> Système de Management de la Santé et la Sécurité certifié ISO 45001)	Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t) <sup>1</sup> pour tous les employés	3,36	2,56	2,62	1,0	3.10.2	
<b>Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés</b> (perte de talent / de compétence ; discrimination ; manque d'égalité des chances)	> Politiques antidiscriminatoires	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	27%	26%	26%	30%	3.10.3	
	> Favoriser l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes							
	> Emploi des personnes en difficulté (handicapés, chômage de longue durée, migrants)							
	> Systèmes d'alerte professionnelle							
	> Marque employeur reconnue	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année	45%	44%	34%	-	3.10.4	
	> Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents	Pourcentage des employés permanents inscrits ayant complété une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	93 %	-	-	-		
	> Revue de Développement et Performance						3.10.5	
> Programmes de formation et de développement professionnel, ex : Manager@Tarkett	Pourcentage de postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	54%	63%	56 %	70%			
> Mobilité interne	Taux d'absentéisme (employés)	3,6%	4,4%	3,9%	-			
> Enquête interne de satisfaction	Taux de rotation du personnel permanent	21%	19%	13%	-			

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

Développer notre capital humain

### **Donner à nos équipes performantes les moyens d'être la société de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus facile, la plus innovante et la plus durable pour laquelle et avec laquelle il est possible de travailler.**

La responsabilisation de nos équipes performantes est un pilier essentiel de la nouvelle stratégie impacT 2027 de Tarkett annoncée en 2022. Les équipes des Ressources Humaines de Tarkett jouent un rôle clé pour créer un environnement qui encourage les initiatives et promeut les meilleures pratiques pour tenir la promesse d'avoir un impact positif sur nos clients, sur nos équipes et sur la planète.

Notre stratégie en matière de « People » (personnel) repose sur quatre priorités stratégiques : Favoriser l'engagement et la performance des équipes ; Développer de manière proactive nos talents ; Gagner en flexibilité et en simplicité pour gagner en agilité ; Promouvoir la culture de développement durable et l'orientation client. Nos objectifs sont d'accroître notre capacité à accélérer notre développement et de renforcer notre capacité à servir au mieux nos clients en étant « One Tarkett, Agile and Performance-driven » (Un Tarkett, Agile et mené par la performance), avec quatre actions prioritaires :

- > appliquer nos Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents ;

- > promouvoir et développer les sept traits de leadership Tarkett : Orienté(e) business, Fiable, Risque pour résultats, Attentif/ve aux clients, Favorise la collaboration, Développeur/se de talents, et Rigoureux/se ;
- > disposer des meilleurs talents aux postes clés ; et
- > mettre en place une marque employeur attractive, « Floorish your future »

Notre stratégie « People » se traduit par des objectifs globaux et concrets en matière de ressources humaines et par une feuille de route du Groupe avec un plan d'action détaillé, tandis qu'un tableau de bord des indicateurs de ressources humaines de Tarkett a été élaboré pour suivre les progrès et mesurer les performances.

## **3.10.1 Développer une culture de la sécurité**

Au-delà de la conformité réglementaire, le Groupe Tarkett considère la sécurité comme sa priorité numéro un, et travaille constamment pour s'assurer que tous les employés, contractuels et visiteurs s'engagent à respecter les pratiques et procédures de travail en toute sécurité, chaque jour et partout. Ces principes sont affichés dans toute l'entreprise et constituent la base de l'engagement de Tarkett en matière de culture de sécurité.

### **Les procédures et les standards de sécurité de Tarkett comprennent notamment :**

- > L'évaluation des risques pour la santé et la sécurité dans chaque usine, en anticipant les risques relatifs aux changements dans les opérations ;
- > la fourniture et l'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI), le cas échéant ;
- > les procédures de manipulation des produits chimiques et des substances dangereuses ;
- > les mesures visant à limiter le bruit et les autres facteurs de stress ;
- > le signalement systématique et l'analyse des causes profondes des incidents ; et
- > des inspections régulières pour assurer la sécurité des équipements et l'application des procédures de sécurité.

Les procédures de sécurité sont traduites dans les langues locales, avec des panneaux de sécurité, des avertissements et des symboles utilisés sur le lieu de travail pour améliorer la compréhension et la sensibilisation de tous. Des formations sur les risques en matière de santé et de sécurité, les règles et les bonnes pratiques de Tarkett sont régulièrement dispensées aux employés et aux sous-traitants travaillant sur les sites de Tarkett, les visiteurs étant également informés des principales règles et comportements en matière de sécurité.

Les employés bénéficient, conformément aux exigences légales locales, de contrôles de santé réguliers et, le cas échéant, un comité mixte de santé et de sécurité est mis en place.

Le Comité exécutif de Tarkett est résolument investi dans la sécurité, soutenant et surveillant de près les actions visant à renforcer les mesures de sécurité et à mobiliser tous les employés autour de la sécurité. Les principales actions en cours comprennent :

- > **Pacte pour la sécurité** : Les 100 leaders du Groupe ont signé un Pacte pour la sécurité en décembre 2018 : « La sécurité est notre engagement premier. A chaque instant. Partout ». Chaque année, les employés de Tarkett participant à notre journée mondiale de la sécurité signent un engagement de sécurité, renouvelant ainsi leur engagement.
- > **La Journée mondiale de la sécurité** : Une Journée mondiale de la sécurité est organisée chaque année dans toutes les usines, tous les entrepôts et bureaux de Tarkett dans le monde, suite à la première journée de ce type en décembre 2018. En 2022, la cinquième Journée mondiale de la sécurité a eu lieu la première semaine de novembre avec un message vidéo, traduit en 18 langues, de la Directrice R&D et Opérations, et du Directeur de la Sécurité du Groupe où ils ont réitéré l'importance de la sécurité en tant qu'engagement numéro un chez Tarkett. L'objectif de la Journée mondiale de la sécurité est de renforcer la culture de la sécurité, la sensibilisation aux risques, le respect des procédures et des règles de sécurité et de donner aux employés les moyens d'identifier et de signaler les zones de risque pour eux-mêmes et pour leurs collègues. L'objectif de l'édition 2022 dans les usines était de continuer à faire progresser le déploiement des voies piétonnes dans nos entrepôts et les normes d'intervention de maintenance en toute sécurité dans nos usines. C'était aussi l'occasion de continuer à améliorer l'application du Triangle d'or qui est une méthode axée sur les personnes et le

## Développer notre capital humain

changement culturel qui favorise le respect des règles et des normes. Dans les bureaux, l'accent a été mis sur le système 5S et sur les risques de trébuchement ainsi que sur la conduite sûre. Le système 5S (5S signifie *Sort, Set in order, Shine, Standardize & Sustain* - Trier, Mettre en ordre, Faire briller, Standardiser & Maintenir) est un système qui permet d'organiser les espaces de manière à ce que le travail puisse être effectué de manière efficace, effective et sûre, en mettant chaque chose à sa place et en gardant le lieu de travail propre, ce qui permet aux individus de faire leur travail plus facilement sans perdre de temps et sans risquer de se blesser.

- > **Plan d'action pour la sécurité** : Un plan d'action rigoureux dans chaque usine, notamment en ce qui concerne l'évaluation des risques spécifiques aux lignes de production de Tarkett. Ce plan est suivi au niveau du Comité exécutif. En 2022, le plan d'action s'est concentré sur la mise en œuvre de la norme sur les interventions de maintenance en toute sécurité et sur le suivi du déploiement de la norme sur la sécurité des piétons. En parallèle, l'accent a été mis sur l'importance d'appliquer l'approche préventive des « enseignements tirés » (*lessons learned*) après tous les accidents, les entités de Tarkett étant tenues d'analyser la présence du même risque dans leurs usines et de planifier des contre-mesures adéquates. Un autre domaine du plan d'action concerne le développement d'une culture de la sécurité, où Tarkett a commencé à déployer localement le principe du « Triangle d'or » : définir de bons standards, les rendre faciles à suivre et les auditer régulièrement pour les améliorer.
- > **Procédures et règles de sécurité** : La fonction de sécurité mondiale, placée sous la responsabilité de la Directrice R&D et Opérations, définit les règles, la stratégie et les objectifs en matière de sécurité et élabore les standards de sécurité du Groupe. En 2022, Tarkett a continué à appliquer son approche globale du « Triangle d'or » aux standards de sécurité mondiale : définir de bons standards, les rendre faciles à suivre et les contrôler régulièrement pour les améliorer. En 2022, l'équipe de sécurité mondiale a déployé le troisième standard de sécurité du Groupe sur la sécurité des interventions de maintenance tout en surveillant le déploiement du deuxième standard de sécurité du Groupe concernant l'interaction entre les piétons et les véhicules. Le premier nouveau standard de sécurité du Groupe lancé en 2020 sur les « quais de chargement » est désormais pleinement déployé. Ce standard a défini les exigences minimales qui doivent être mises en œuvre dans toutes les usines pour limiter les risques d'accidents sur les quais de chargement.
- > **Formation à la sécurité** : Apprentissage organisationnel continu à tous les niveaux, avec un accent mis en 2022 sur les "Droits et devoirs des managers". Cette nouvelle formation aide les managers de tous les niveaux à comprendre leurs responsabilités et ce qu'ils peuvent attendre de leurs équipes en matière de sécurité. Auparavant, en 2021, la formation était axée sur la qualité de l'analyse des causes racines et des contre-mesures après tout événement de sécurité, sur l'évaluation des risques d'incendie et des risques ergonomiques, et sur le système 5S sur le lieu de travail.

- > **Mesures d'incitation à la sécurité** : Tous les responsables des opérations concernés par le dialogue annuel sur les performances et le développement (DDP) ont des critères de sécurité inclus dans leur prime. Cela concerne les managers, les chefs de service et, dans certains cas, les superviseurs de ligne.
- > **Évaluations de la sécurité** : Chaque usine procède à une auto-évaluation de la gestion de la sécurité qui est examinée par le Groupe dans le cadre de l'évaluation annuelle des usines WCM. En outre, des experts en sécurité du Groupe et des divisions visitent régulièrement les usines pour leur apporter un soutien et une formation continue, mais aussi pour observer comment elles mettent en œuvre les standards de sécurité et les meilleures pratiques du Groupe. La plupart des usines sont visitées chaque année, en fonction des priorités et des besoins en aide des usines. Les usines sont également auditées régulièrement dans le cadre de leur certification ISO 45001 et les assureurs mondiaux de Tarkett effectuent également des audits périodiques qui incluent les aspects de sécurité dans le cadre de leur attention aux risques d'incendie.
- > **Le suivi en matière de sécurité et le partage des bonnes pratiques** : Chaque mois, une téléconférence sur la sécurité est organisée : les derniers chiffres globaux sur la sécurité sont partagés, les incidents du mois précédent sont discutés, ainsi que les contre-mesures, les actions et les bonnes pratiques à mettre en œuvre. La réunion est destinée aux responsables de la sécurité et aux directeurs d'usine, mais elle est également ouverte aux responsables d'entrepôt et à toute personne intéressée de l'usine. En 2022, l'accent a été mis sur le partage d'expériences et de bonnes pratiques sur la mise en œuvre pratique du standard de maintenance du Groupe et du système 5S.

L'enjeu de renforcer la culture de la sécurité, de former et de responsabiliser chaque employé pour avoir un comportement sûr à tout moment, dans toutes les situations, n'est pas limité aux usines, mais applicable pour tous les employés du Groupe (dans les entrepôts, les bâtiments administratifs et pour le réseau de vente). Les règles de sécurité pour les réseaux de vente et les bureaux, élaborées en 2019, sont régulièrement communiquées. Elles définissent les comportements obligatoires et recommandés pour les employés des réseaux de vente et des bureaux, couvrant les visites de sites industriels, la manipulation d'échantillons, la conduite, le travail dans les entrepôts et les bureaux. Par exemple, en 2022, l'organisation commerciale de Tarkett en Europe de l'Est a mené une évaluation des risques en Russie, ce qui a permis de sensibiliser les employés aux risques de sécurité et à leur évitement. Des consignes de conduite sûre ont également été fournies à tous les employés disposant d'une voiture de fonction afin de promouvoir une conduite plus sûre.

## Développer notre capital humain

En plus des initiatives ci-dessus, Tarkett poursuit les mesures déjà mises en œuvre à différents niveaux de l'organisation, notamment :

- > **La Direction générale est informée immédiatement après chaque accident**, puisque les directeurs d'usine informent directement le Président du Directoire de Tarkett, la Directrice des Ressources Humaines et de la Communication, la Directrice R&D et Opérations, le Directeur de la Sécurité du Groupe et le Président de la division correspondante.
- > **Les résultats sécurité (incluant les risques incendie) sont suivis et discutés au Comité exécutif** du Groupe, ainsi qu'au **Conseil de surveillance**.
- > Ils sont également **présentés et commentés auprès des cadres dirigeants** en introduction aux présentations trimestrielles des résultats financiers (« Quarterly Information Sessions »), ainsi qu'au séminaire annuel des cadres dirigeants (« Top 100 »).
- > **Le thème de la sécurité est également évalué par tous les employés** lors de l'enquête interne réalisée tous les deux ans et est inclus dans le feedback 360° des managers. En 2021, 83 % des employés ont indiqué que la santé et la sécurité étaient une priorité dans leur département, ce qui est supérieur au benchmark et supérieur à l'enquête précédente.
- > **Le développement des compétences en matière de sécurité** et d'une culture de la sécurité sur les sites de production est un axe majeur du soutien du WCM sur la sécurité, par le biais de mesures complémentaires : application du triangle d'or, visites et évaluations fréquentes des pratiques de nos sites, dialogue ouvert et continu entre les managers et les employés sur les risques et les comportements de sécurité aux postes de travail, mise en œuvre de bonnes pratiques.
- > **L'animation d'un réseau mondial d'experts sécurité** assure le partage d'expérience entre les usines, et favorise les échanges sur l'identification et la réduction des risques, les conclusions des audits et les résultats des mesures testées et mises en place sur le terrain. Ce réseau permet également de relayer les actualités et les informations sécurité auprès des usines.
- > Après chaque incident ou accident, une **analyse rigoureuse des causes principales** (« root cause analysis ») est effectuée. Des plans d'action sont ensuite élaborés et déployés. Des alertes de sécurité résumant les causes de l'incident, ses résultats et les actions correctives mises en œuvre pour éviter qu'il ne se reproduise sont systématiquement préparées et partagées avec tous les sites. En 2022, un effort a été fait sur l'amélioration de la qualité de l'analyse et des contre-mesures après tout accident au sein du Groupe.

**À la fin de 2022, 70% des sites de production du Groupe avaient obtenu la certification pour la norme ISO 45001 en matière de santé et de sécurité.**

## Exemple

**Démontrer ce qui est possible avec une application rigoureuse des règles de sécurité et une bonne culture de la sécurité.**

En appliquant les standards de sécurité de Tarkett et en assurant un haut niveau de culture de la sécurité, les usines de Tarkett atteignent l'objectif souhaité de zéro accident enregistrable (accident avec arrêt de travail de plus ou moins 1 jour). À la fin du mois de janvier 2023, au Royaume-Uni, l'usine de vinyle de Tarkett à Lenham avait passé 104 mois sans accident enregistrable. En Amérique du Nord, l'usine de moquette de Tarkett à Calhoun a enregistré 77 mois consécutifs sans accident enregistrable. En Europe, les usines Tarkett de Konz et de Narni ont respectivement atteint 69 et 67 mois sans accident enregistrable. En Chine, les usines de Tarkett à Pékin et Suzhou ont respectivement enregistré 59 et 54 mois consécutifs et en Europe de l'Est, l'usine de Tarkett à Kalush en Ukraine et l'usine de vinyle à Backa Palanka, en Serbie, ont connu respectivement 52 et 34 mois sans accident enregistrable. La clé de ces résultats et d'un environnement de travail sûr a été la communication et le maintien d'une sensibilisation permanente à la sécurité. Les règles de sécurité sont expliquées aux opérateurs et si quelqu'un s'écarte de ces règles, les responsables s'entrelient individuellement avec lui pour clarifier tout point. Les employés sont également encouragés à donner leur avis et à faire des suggestions pour améliorer la sécurité de l'environnement de travail. .

## Zoom sur les indicateurs clés

## Sécurité

Le taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t) pour l'ensemble des employés de Tarkett a augmenté à 3,36 avec 73 accidents enregistrables (contre 2,56 en 2021, 2,62 en 2020 et 2,19 en 2019). L'objectif de Tarkett, fixé en 2019 dans le cadre de sa stratégie *Change to Win*, est de réduire ce taux de fréquence à 1,0 d'ici 2025.

Cet indicateur (FR1t) mesure le nombre d'accidents avec ou sans arrêt de travail, par million d'heures travaillées.

Développer notre capital humain

### 3.10.2 Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs

Tarkett accorde de l'importance à ses employés et respecte leurs besoins en matière de bonnes conditions de travail, de sécurité et de rémunération équitable. Tarkett s'engage à respecter les réglementations locales sur les conditions de travail et à se conformer aux pratiques du marché en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Plus important encore, Tarkett accorde la priorité à la santé et à la sécurité de ses employés et a continué en 2022 à le démontrer en mettant l'accent sur la sécurité, chaque jour, partout.

#### Priorité à l'humain : continuer à s'adapter à la pandémie, au conflit en Ukraine et aux autres situations de crise

Depuis le début de la pandémie de Covid-19, Tarkett a donné la priorité à la santé et au bien-être des employés, en prenant les mesures sanitaires appropriées, en relayant les directives des autorités publiques pour limiter la propagation, et en accompagnant les employés dans leur adaptation à de nouvelles routines de travail et à un travail à distance (pour plus de détails, voir notre rapport RSE 2021). En 2022, Tarkett s'est adapté sur l'ensemble de ses sites à la situation locale, à la prévalence de Covid-19 et aux directives des autorités publiques. Les équipes locales de gestion et de ressources humaines de Tarkett ont continué à relayer et à mettre à jour régulièrement les informations provenant de sources officielles sur la pandémie, les principales mesures sanitaires, les informations sur la vaccination, ainsi que les consignes en ligne de l'entreprise, et diverses autres ressources pour aider nos employés à s'adapter. En Russie, en réponse à la pandémie, une option de bureau à domicile pour les employés de notre bureau de Moscou a été formalisée, permettant aux employés d'opter pour un travail à distance partiel, avec l'avantage supplémentaire de réduire le temps passé à se rendre au travail. Des entretiens d'embauche à distance ont également été mis en place pour accélérer le processus de recrutement.

En 2022, Tarkett a mobilisé le soutien aux équipes et à leurs familles en Ukraine suite au déclenchement du conflit, notamment avec la création de la Fondation Tarkett pour faciliter la collecte de dons et la transmission de cette aide aux collègues ukrainiens de Tarkett et à leurs familles (pour plus de détails, voir 3.9.2.3 Offrir du temps, de l'aide et d'autres contributions aux communautés locales : Tarkett Cares). Il s'agissait notamment de fournir un soutien psychologique professionnel aux employés de Tarkett Ukraine et à leurs familles et de diffuser un webinaire intitulé " Conflit émotionnel vs défis & travail - comment contrer l'escalade de l'anxiété et de la peur " aux équipes d'Europe centrale et orientale pour les aider à faire face à la situation.

En Amérique du Nord, Tarkett a mobilisé des ressources pour répondre à la dévastation causée par l'ouragan Ian en Floride, aux États-Unis (voir section 3.9.2.1 Contribuer à l'économie locale).

#### Déployer le filet de sécurité de Tarkett « Tarkett's Safety Net »

Suite à un examen mondial des avantages sociaux des employés en 2018, Tarkett a décidé de mettre en place un programme mondial pour garantir des prestations minimales dans l'ensemble des pays sur les frais d'hospitalisation et l'assurance vie. Le bilan a confirmé qu'il n'y avait pas d'infractions aux réglementations locales, mais a identifié une

opportunité dans certains pays d'améliorer les prestations minimales pour les employés relatives aux frais d'hospitalisation et aux indemnités en cas de décès. Ce programme, appelé « **Tarkett Safety Net** », a débuté en 2019 et a été progressivement mis en œuvre. Le niveau minimum demandé d'un an de salaire de base en cas de décès était effectif pour 53% du total des employés à la fin de 2018. Fin 2021, plus de 90% des employés dans le monde sont désormais couverts par ce minimum, y compris dans les pays comptant un nombre important d'employés comme la Serbie ou la Russie. Le déploiement de la couverture hospitalisation progresse également de manière satisfaisante. Le programme a été présenté et discuté par Tarkett avec les représentants des travailleurs, le cas échéant, dans chaque pays.

Par exemple, notre **usine de Mytischki (Russie)** est en train de cartographier, de comparer et de compléter progressivement son programme d'aide aux employés. Ce programme comprend une assurance pour frais médicaux et accidents, des contrôles médicaux périodiques, des vaccinations annuelles ainsi qu'un coaching et des initiatives en matière de santé et de bien-être, telles que des audits ergonomiques pour les nouveaux lieux de travail, une journée hebdomadaire de sensibilisation à des sujets spécifiques, la gestion de la santé des travailleurs en équipes, un centre de remise en forme subventionné, la gestion du stress et une formation à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En **Amérique du Nord**, Tarkett dispose d'un programme d'assistance aux employés qui fournit des services de soutien aux employés par le biais de la Carebridge Corporation.

#### Temps de travail

Tarkett respecte les lois et les réglementations locales concernant les heures de travail, la compensation des heures supplémentaires ou des heures de travail atypiques et les congés. Tarkett développe des dispositifs dans chaque pays pour s'adapter aux exigences locales et aux pratiques du marché en matière d'heures de travail et de congés et, le cas échéant, les négocie avec les représentants des travailleurs.

**Aux États-Unis**, où les congés payés ne sont pas imposés par les autorités fédérales ou les états, Tarkett prévoit 10 jours de congés payés pour les dates de fêtes nationales ainsi qu'un système souple de congés payés. Le congé payé (*Paid Time-Off* PTO) combine les vacances, les congés de maladie et le temps personnel en une seule banque de jours à utiliser lorsque les employés prennent un congé payé. Les employés ont ainsi la possibilité de profiter de leur temps libre pour équilibrer leur vie. Il reconnaît que les employés ont des besoins divers en matière de temps libre et prévoit une approche flexible de ce dernier. Les employés sont responsables de la gestion de leurs propres heures de PTO, ce qui leur permet de constituer des réserves suffisantes en cas de maladie, de rendez-vous, d'urgence ou d'autres situations nécessitant un congé. En 2022, Tarkett Sports Amérique du Nord a modifié l'horaire de ses équipes de fabrication en ajoutant une équipe pour permettre aux employés de travailler 3 à 4 jours par semaine dans le cadre d'une semaine de travail normale. Cette mesure visait à aider davantage les employés à équilibrer leur temps de travail et leur temps personnel.

Développer notre capital humain

### Santé et bien-être au travail

Les risques de maladies professionnelles, telles que l'exposition à des matières dangereuses, les troubles musculo-squelettiques, etc. sont identifiés et atténués par les usines qui suivent les procédures et les lignes directrices du programme WCM et le système de management de la santé et de la sécurité certifiés ISO 45001 déployé sur nos sites de production. Le taux de fréquence des maladies professionnelles pour les employés de Tarkett est de 0 en 2022, aucun cas n'ayant été signalé (contre 0,26 avec 5 cas en 2021, 0,10 avec 2 cas en 2020, 0,27 avec 6 cas en 2019 et 0,13 avec 3 cas en 2018).

En 2022, Tarkett a mené davantage d'évaluations des risques ergonomiques avec une procédure d'évaluation des risques améliorée qui qualifie les activités comme présentant un risque ergonomique élevé ou faible. Au cours de l'année, des essais se sont également poursuivis avec de nouvelles technologies pour aider les tâches des opérateurs. Par exemple, à Otradny, Tarkett a investi dans un cobot pour aider les ouvriers à effectuer des tâches répétitives lourdes, réduisant ainsi les troubles musculo-squelettiques liés au travail. Un cobot est un robot collaboratif conçu pour être utilisé dans un espace partagé où humains et robots opèrent en étroite proximité. Tarkett teste également différents modèles et solutions d'exosquelettes industriels dans quelques usines. Les exosquelettes aident les travailleurs en soutenant le corps et en facilitant le levage ou d'autres mouvements, contribuant ainsi à limiter les troubles musculo-squelettiques. Dans tous ces essais, Tarkett évalue soigneusement les risques et les avantages pour la santé et la sécurité des employés.

L'organisation du travail sur les sites du Groupe varie en fonction du cadre réglementaire du pays et des besoins spécifiques de chaque site de production. Une grande partie de l'organisation du travail est établie par la négociation collective et des accords ont été signés dans des domaines tels que les heures de travail, le travail à temps partiel et le travail à distance. Au-delà des conventions collectives, Tarkett se préoccupe également des risques psychosociaux et prête attention aux sources de stress et aux questions liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La promotion de la santé et l'amélioration du bien-être au travail viennent s'ajouter aux mesures relatives à la santé au travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les initiatives sont engagées localement et se concentrent sur la sensibilisation de tous les employés par le biais de programmes de prévention et d'assistance dans les domaines du stress lié au travail, de l'alimentation, de l'activité physique et du tabagisme, entre autres.

### Promouvoir l'activité physique, le sport et le bien-être

Les entités locales de Tarkett cherchent à offrir un environnement de travail agréable et à créer des occasions de se réunir lors de moments sociaux plus informels pour le plaisir et le bien de tous.

En **France**, l'usine de Tarkett à Sedan accorde des subventions au club d'athlétisme local et au club de tennis local. Ces subventions facilitent l'adhésion et la participation des employés de Tarkett à différents événements sportifs. En 2022, en plus des 8 employés qui ont rejoint l'un de ces clubs, d'autres employés et leurs familles ont participé au semi-marathon local de Sedan-Charleville et à la marche rapide de 6 km organisée la journée d'Octobre Rose. Les employés de Tarkett au siège social de Paris La Défense ont accès à un centre de fitness.

Aux **Pays-Bas**, l'usine Tarkett de Waalwijk a organisé en juin une journée famille, avec une visite de l'usine et des activités pour les enfants des employés ; une journée des Opérations, également en juin, où les employés ont pu s'amuser en faisant des activités sociales ensemble ; et un déjeuner de Noël en décembre. Au cours de l'année, l'association locale des employés a également organisé diverses activités sociales, notamment une excursion en VTT et une promenade avec un garde forestier dans la forêt locale près de l'usine.

En **Russie**, un match de football a été organisé en juillet entre les équipes de notre usine de Mytischki et de notre organisation commerciale russe. Il s'agissait non seulement d'une occasion de promouvoir le sport et l'activité physique, mais aussi de faciliter et de renforcer les relations et la communication entre l'usine et les équipes de vente. À Otradny, les employés jouent régulièrement au football pendant l'année, dans le cadre de matchs internes et de compétitions régionales. Dans notre usine de Mytischki, six employés ont participé à une compétition de tennis de table. Dans les bureaux commerciaux de Tarkett à Moscou, Tarkett encourage les déplacements à vélo avec une journée spéciale "Vendredi à vélo".

En **Serbie**, un concours de pêche annuel est organisé près de l'usine de Tarkett à Bačka Palanka. En 2022, plus de 120 employés ont participé à cet événement en plein air qui a permis de socialiser dans un environnement naturel extérieur agréable. Galerija Podova, la filiale de distribution de Tarkett en Serbie, facilite également la participation à des compétitions de football et de basket-ball, auxquelles 53 employés ont participé en 2022.

En **France** et au **Royaume-Uni**, Tarkett a organisé des événements dans le cadre d'"Octobre Rose", le mois de sensibilisation au cancer du sein, qui est une campagne de communication annuelle visant à sensibiliser au dépistage du cancer du sein. En France, plus de 40 employés du siège de Tarkett à Paris La Défense ont participé à la course Odyssea, une course de charité organisée pour collecter des fonds pour la recherche et la prévention. Quatorze autres employés et leurs familles de notre usine de Sedan ont participé à un événement local similaire. Au Royaume-Uni, un concours de pâtisserie a été organisé par les équipes de notre bureau d'Ashford à l'occasion du "Macmillan Coffee Morning", afin de récolter des fonds pour la recherche sur le cancer, et une journée "Portez-le rose" a été organisée, les recettes de l'achat d'accessoires et de vêtements roses étant reversées à l'association caritative.

Dans notre usine d'Orzechowo, en **Pologne**, un défi collectif d'équipe a été lancé, à l'aide d'une application mobile, pour récompenser la personne la plus active ayant parcouru la plus grande distance pendant le défi : course, marche, vélo, natation.

En **Belgique**, à l'usine de Dendermonde, Tarkett a investi dans un nouvel abri à vélos avec station de recharge pour vélos électriques ainsi que dans un nouveau vestiaire central. L'objectif est de promouvoir et de faciliter davantage les déplacements à vélo, plus d'un quart des employés de l'usine bénéficiant déjà d'un système de location de vélos avantageux.

En **Allemagne**, à l'usine Morton Extrusionstechnik GmbH d'Absteinach, les employés se sont vu proposer un nouveau système de location de vélos avec BusinessBike pour faciliter l'utilisation d'un vélo. Jusqu'à présent, 17 employés ont demandé à bénéficier de la location de vélos à prix réduit, qui comprend des contrôles annuels et une assurance.

Développer notre capital humain

Tarkett's Sports au **Canada** et Fieldturf aux **Etats-Unis** ont une politique de santé et de remise en forme qui comprend l'octroi d'une subvention pour, entre autres, une salle de sport, des cours de yoga et de pilates. FieldTurf Etats-Unis a une aire de putting extérieure et Tarkett Sport's au Canada a une ligue de hockey. Le bureau de Tarkett Sports à Montréal, au Canada, est équipé d'un abri à vélos pour faciliter l'utilisation d'un vélo pour se rendre au travail et organise également des défis Fitbit.

### Travail flexible

En 2022, Tarkett a continué à faciliter les modalités de travail hybrides et flexibles en capitalisant sur l'expérience acquise pendant la pandémie, où la nécessité de maintenir des opportunités de lien social et de collaboration en équipe avec une présence physique a été reconnue. La préférence est donnée aux solutions développées localement, en s'appuyant le cas échéant sur les cadres existants, et en prenant pleinement en compte les conseils et les règles des autorités locales. Par exemple :

- > En **Amérique du Nord**, Tarkett a lancé en juin 2022 un programme de travail flexible conçu pour permettre aux responsables et à leurs équipes d'établir des modalités de travail qui favorisent un fort esprit d'équipe, équilibrent à la fois la technologie et les interactions en personne,

répondent aux besoins de nos clients, améliorent l'engagement des employés et contribuent à retenir et à attirer la meilleure équipe. Tarkett a mené une courte enquête pour mesurer l'impact du programme. Plus de 89 % des responsables interrogés estiment que le programme apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et améliore l'expérience globale des employés.

- > En **Amérique du Nord**, **Tarkett Sports** a mis en place sur l'ensemble de ses sites une nouvelle politique d'horaires de travail flexibles où il est demandé aux employés de travailler au bureau deux fois par semaine ou 8 jours par mois, y compris une présence les jours de permanence un ou deux jours par mois. L'objectif de cette nouvelle politique est de responsabiliser davantage les employés et d'attirer les talents et, de manière générale, d'améliorer l'engagement des employés et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- > En **France**, le télétravail à raison de deux jours par semaine s'est généralisé parmi les employés du siège mondial de Tarkett à Paris - La Défense, suite à l'accord collectif signé avec les représentants des travailleurs en 2021.

D'autres solutions hybrides, combinant à la fois le travail au bureau et le travail à distance ont été mises en œuvre sur d'autres sites, tels que l'usine de Tarkett à Sedan en France et dans d'autres pays. Pour plus de détails, voir le rapport RSE 2021 de Tarkett.

### 3.10.3 Encourager la diversité et l'inclusion

Nous pensons que la constitution d'équipes diversifiées nous permet d'être plus créatifs et plus compréhensifs dans les solutions que nous proposons à nos clients et partenaires dans le monde entier, plus attractifs pour les nouvelles générations qui aspirent à s'enrichir de cette diversité, plus ouverts et inclusifs dans la manière dont nous travaillons ensemble pour la réussite de Tarkett. Notre ambition est de créer une culture plus inclusive et de constituer des équipes qui reflètent la diversité de notre société et de nos clients dans le monde entier (nationalités, origines, parcours, genres, générations).

La Diversité et l'Inclusion sont l'un des cinq piliers des Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents de Tarkett à l'échelle mondiale. Ils se définissent comme la création d'un environnement diversifié et inclusif où toutes les perspectives sont entendues, respectées et valorisées. Dans l'enquête de satisfaction des employés de 2021, 72% des employés ont indiqué qu'il se sentait traité équitablement, quels que soient ses antécédents ou ses caractéristiques personnelles. Ce score est supérieur au benchmark et en progression par rapport à l'enquête précédente de 2018.

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

Tarkett attache une grande importance au principe de la diversité et de l'inclusion, et défend l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. En 2020, conformément au code de gouvernance révisé d'AFEP-MEDEF, Tarkett a proposé au Conseil de surveillance un nouvel **objectif de 30% de femmes parmi les cadres et dirigeants d'ici 2025**. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du Conseil de surveillance a approuvé l'objectif proposé qui s'applique à une population de plus de 1 700 responsables, y compris les cadres dirigeants de Tarkett.

Tarkett entend atteindre cet objectif en renforçant son plan d'action sur la diversité des genres, qui comprend l'analyse comparative, la fixation d'objectifs locaux, le développement du vivier de talents féminins, l'augmentation de notre attractivité pour les candidates et la sensibilisation de nos équipes. Nous suivons nos progrès en contrôlant la part des femmes parmi les différentes catégories de cadres et la part de postes de management ouverts pourvus par une candidate.

En mars, Tarkett a célébré la Journée internationale de la femme en communiquant sur notre objectif d'atteindre 30% de femmes parmi les cadres et dirigeants d'ici 2025 et en soulignant l'engagement plus général de Tarkett en faveur de la diversité et de l'inclusion. Cette journée a été l'occasion de rappeler aux employés qu'une culture d'inclusion signifie notre capacité à embrasser la diversité, afin que chacun se sente accepté, reconnu, valorisé et pleinement intégré à l'organisation. La journée a été l'occasion de dialoguer davantage sur l'engagement de Tarkett en matière de diversité et d'inclusion et sur des sujets tels que la rupture des préjugés (#breakthebias) pour créer un lieu de travail où la diversité peut exprimer tout son potentiel. À cette occasion, notre Directrice pour la Recherche et le Développement et les Opérations a parlé de son parcours dans l'industrie en tant que femme, de ses expériences, ainsi que du management inclusif comme vecteur de performance des équipes.

## Développer notre capital humain

En avril, Tarkett a organisé sa première semaine de la diversité et de l'inclusion en mobilisant les équipes de l'ensemble du Groupe avec des événements en direct, des webinaires, des témoignages vidéo, des ateliers et d'autres activités. La participation et les actions ont démontré une forte volonté de mieux comprendre les enjeux, de partager les expériences et d'explorer ensemble des pistes d'action pour permettre une culture plus inclusive chez Tarkett et autour de nous. Les initiatives ont inclus :

- > Un jeu de rôle à notre siège social à Paris La Défense avec des acteurs illustrant les questions relatives à la diversité, aux préjugés, aux stéréotypes, au handicap et à la différence entre les générations.
- > Un webinaire en direct avec une présentation interactive d'un coach qualifié sur l'élimination des obstacles à l'inclusion, comme l'élimination des préjugés cognitifs, des émotions et des jugements subjectifs.
- > Une table ronde avec des collègues de Tarkett des Pays-Bas, des États-Unis, du Royaume-Uni et du Brésil, partageant leurs propres expériences de la diversité et de l'inclusion en ce qui concerne leurs sites et leurs carrières.
- > Des vidéos de témoignages d'employés d'Amérique du Nord, du Brésil, de Suède et d'Allemagne.
- > Un contenu régulier avec des vidéos et des articles sur la diversité et l'inclusion partagés sur l'intranet tout au long de la semaine.

Les divisions de Tarkett ont publié des bulletins d'information quotidiens au cours de la semaine, fournissant des chiffres clés sur la diversité dans la division, ainsi que des articles et des vidéos sur des sujets liés à la diversité, et des informations sur les webinaires et autres événements de la semaine. Les sites locaux ont organisé diverses activités, telles que des enquêtes et des comptes rendus sur la diversité et l'inclusion, des discours, des ateliers avec les employés sur la diversité et l'inclusion, des concours de dessin, et bien d'autres initiatives.

- > **L'équipe de Diversité et d'Inclusion de Tarkett en Amérique latine** a travaillé avec un spécialiste local de la diversité et de l'inclusion en 2021 pour l'aider à identifier les priorités locales en plus de la diversité des genres. L'intégration des jeunes talents et la valorisation de la diversité culturelle ont été sélectionnées comme deux sujets supplémentaires importants sur lesquels se concentrer. Pour chaque sujet, y compris la diversité de genre, un plan d'action détaillé avec des objectifs et des indicateurs spécifiques a été développé. En 2022, les actions et les initiatives se sont poursuivies en matière de diversité des genres, notamment plusieurs activités organisées pendant la Semaine de la diversité et de l'inclusion et la poursuite de la formation au leadership pour les femmes. Le travail s'est également poursuivi sur le programme des jeunes talents et des brochures d'information ont été créées sur le thème de l'empathie sur la diversité et l'inclusion. La valorisation de la diversité culturelle a également continué à être promue par le biais de diverses activités.
- > En Italie, Tarkett a étudié en 2021 la situation locale en termes de diversité afin de fournir un point de départ pour l'identification des priorités. La diversité générationnelle ainsi que la diversité des origines ont été sélectionnées comme des opportunités additionnelles pour progresser localement en matière de diversité (voir pour plus de détails notre rapport RSE 2021).

## Zoom sur les indicateurs clés

## La parité entre hommes et femmes

Plusieurs indicateurs nous permettent de suivre la part de femmes parmi les managers.

Dans la population générale des managers, la part des femmes à la fin de 2022 a augmenté de 1 point de pourcentage pour atteindre 27%, avec 471 femmes sur 1 745 managers (contre 26% en 2021 et 2020 et 27% en 2019, 2018 & 2017). Tarkett vise à porter cette part à 30% d'ici 2025 en mettant davantage l'accent sur le déploiement d'actions spécifiques et le suivi de nouveaux paramètres, tels que le suivi de la part de postes de management ouverts pourvus par une candidate (34% en 2022, 30% en 2021 et 31% en 2020).

Depuis 2021, Tarkett a adopté une approche légèrement différente afin de suivre la part des femmes cadres supérieurs, en se basant sur le grade du poste occupé par la personne. Cela a été possible grâce à la mise en œuvre mondiale de l'approche de classement, ainsi que du Global Job Catalog en 2020 et du déploiement de Workday.

A ce titre, Tarkett distingue deux autres populations managériales :

- > La part des femmes parmi les **postes de direction les plus élevés (Président du directoire et Comité exécutif)** : En 2021, il n'y a pas eu de changement, la part est donc restée à 30%.
- > La part des femmes parmi les **postes de direction les plus élevés, les cadres dirigeants (executives), et les 2 niveaux de cadres supérieurs suivants (senior directors et directors)** : En 2022, 27% de ce groupe de 193 individus sont des femmes (contre 26% en 2021).

Enfin, le Conseil de Surveillance est encore aujourd'hui composé de quatre femmes et cinq hommes (soit 44,44% de femmes), conformément aux exigences françaises (articles L.22-10-21 et L. 225-69-1 du Code de Commerce).

En France, Tarkett calcule et publie chaque année, conformément à la législation sur l'égalité Femmes – Hommes (La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel), **l'Indice d'égalité salariale Femmes-Hommes** pour ses trois entités juridiques. Cet indice est composé de cinq indicateurs couvrant les écarts de rémunération entre les sexes, les différences d'augmentation de salaire individuel, les différences de promotion, le pourcentage de salariées augmentées au retour d'un congé de maternité et la représentation des femmes dans les dix premiers salaires.

## Développer notre capital humain

En 2022 :

- > Tarkett (équipes corporate en France) a obtenu un score de 95/100 (vs 96 en 2021, 92 en 2020 et 90 en 2019 et Tarkett France (équipes des activités de revêtement de sol en France et équipe de la division EMEA) un score de 88/100 (vs 90 en 2021, 87 en 2020 et 82 en 2019).
- > Le score de FieldTurf France ne peut pas être calculé pour 2022 car le seuil d'effectifs n'est pas atteint. Pour rappel, les scores de Fieldturf étaient de 91 en 2021, 92/100 en 2020 et 2019.

Ces résultats démontrent l'engagement de Tarkett et la poursuite de ses efforts en matière d'égalité des genres et notamment d'égalité salariale entre les femmes et les hommes en France. Depuis plusieurs années, une partie du budget d'augmentation en France est réservé à la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

Au-delà de la diversité des genres, Tarkett est également attentif à d'autres aspects de la diversité et de l'inclusion. Par exemple, dans certains pays, Tarkett a une main-d'œuvre vieillissante et se concentre donc localement sur le recrutement de jeunes candidats. À cet égard, en France, notre usine de Sedan a développé des **partenariats avec des universités locales** pour aider à accroître la visibilité et la connaissance des possibilités de stages et d'apprentissage à Tarkett, alors que l'usine cherche à accroître la diversité générationnelle avec de jeunes employés. En 2021, l'usine a accueilli 12 apprentis en organisant une journée d'intégration spéciale pour eux avec leurs mentors.

La division de **Tarkett en Amérique du Nord** a continué à développer son programme d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en 2022. Lors des recrutements, plus de 20% des candidats présentés aux managers ont été ciblés pour être des candidats issus de la diversité. Le pourcentage de représentation de la diversité dans les postes de cadres supérieurs et au-dessus est de 36%, avec 33% de femmes dans les postes de direction. Les pratiques de gestion des talents continuent d'évoluer pour garantir la prise en compte, le développement et l'inclusion des divers talents, ce qui se traduit par une diversité de 45% dans les plans de succession de la division. Tarkett North America compte deux groupes de ressources des employés (ERG) qui ont été créés en 2020. Ces groupes sont des groupes volontaires, dirigés par des employés, qui visent à favoriser un lieu de travail diversifié et inclusif en rassemblant des personnes sur la base d'intérêts, de contextes ou de facteurs démographiques communs tels que le sexe ou l'origine ethnique. L'ERG Équité, Fierté, Inclusion, Célébration (*Equity, Pride, Inclusive, Celebrate* - EPIC) est un groupe qui comprend des personnes de couleur travaillant sur plusieurs sites de Tarkett en Amérique du Nord. La mission de l'EPIC est de fournir un environnement de travail équitable où les employés de couleur peuvent être soutenus et façonner activement la culture inclusive de Tarkett. L'autre ERG est CONNECT, un groupe de femmes professionnelles dont la mission est de s'attaquer aux écarts entre les genres, avec la participation de plus de 100 femmes dans tous les sites de Tarkett North America. L'objectif de CONNECT en tant que groupe est d'offrir aux femmes une communauté de confiance et de sécurité où elles peuvent être authentiques sans craindre la critique ou le jugement.

En **Australie et en Nouvelle-Zélande**, les thèmes de la diversité et de l'inclusion sont inclus dans le plan d'action de l'enquête locale sur l'engagement.

Selon les pays, la législation autorise ou non l'identification et le suivi **des personnes en situation de handicap** au sein de l'entreprise. Pour cette raison, il est difficile de déterminer un indicateur mondial unique pour suivre les progrès dans ce domaine. En 2021, la part de salariés Tarkett déclarés handicapés était de 1%.

Tarkett s'emploie à faciliter **l'intégration des employés handicapés** dans l'environnement de travail, par la mise en œuvre de mesures concrètes à l'échelle locale. Par exemple, à **Clervaux (Luxembourg)**, nous travaillons avec un organisme d'Etat pour aider à l'adaptation des postes de travail pour les salariés handicapés. A **Sedan (France)** nous avons un partenariat avec CapEmploi, une agence pour l'emploi spécialisée autour de l'emploi des professionnels handicapés. En novembre, notre usine de Sedan a participé pour la troisième année consécutive à la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en organisant un Duo Day. Le Duo Day, événement promu par le gouvernement français, donne l'occasion à une personne handicapée de découvrir une entreprise en passant du temps avec un employé, afin de découvrir son rôle et l'entreprise. Le salarié comme la personne handicapée en ressortent plus riches, le salarié avec un regard différent sur l'insertion et la personne handicapée un pas de plus dans son projet professionnel. Au total, en trois ans, l'usine a accueilli 6 travailleurs handicapés lors des Duo Days.

Notre **usine de Hanaskog en Suède** a continué à coopérer avec les initiatives gouvernementales visant à faciliter l'intégration des chômeurs de longue durée, notamment des immigrants (pour plus de détails, voir notre rapport RSE 2020).

Développer notre capital humain

### 3.10.4 Appliquer nos Principes Directeurs en matière de gestion des talents

#### 3.10.4.1 Identifier et promouvoir les talents

Les 12 000 employés de Tarkett sont un atout essentiel et les principaux acteurs de la réalisation de nos objectifs, pour avoir un impact positif. Bien que Tarkett se soit constitué sur la base de nombreuses acquisitions, le sentiment d'appartenance au Groupe est très fort. Il est le fruit d'une politique de Ressources Humaines qui a permis de préserver à la fois l'esprit entrepreneurial sur le terrain et les avantages d'un groupe international.

Pour accompagner encore davantage la croissance de Tarkett et le développement des talents, nous avons renforcé notre gestion des Ressources Humaines et le développement des talents en établissant clairement en 2020 des **Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents**, qui reposent sur cinq grands piliers :

1. **Diversité et inclusion** : Créer un environnement diversifié et inclusif où toutes les perspectives sont entendues, respectées et valorisées
2. **Habilitation** : Mener l'appropriation et obtenir des résultats
3. **Engagement** : Créer une expérience positive pour les employés qui illustre nos valeurs
4. **Excellence** : Attendre et permettre une haute performance durable
5. **Esprit de croissance** : Se concentrer sur l'apprentissage et la croissance continus

Ces principes se concentrent sur la manière d'entretenir les talents en favorisant systématiquement la mobilité interne, en recrutant à l'extérieur des candidats à haut potentiel, en encourageant toujours la diversité des talents ; en développant nos collaborateurs, en attendant et en permettant des performances élevées avec des objectifs ambitieux et un feedback régulier ; en promouvant l'apprentissage continu et en anticipant les évolutions de carrière.

L'équipe mondiale des talents, composée des directeurs des talents de nos divisions **EMEA - Amérique latine - Australie et Nouvelle-Zélande, Europe de l'Est et Asie et Amérique du Nord**, a continué à échanger régulièrement en 2022 avec des réunions bihebdomadaires et des réunions supplémentaires sur des sujets spécifiques si nécessaire. L'équipe a partagé les initiatives des divisions et a examiné les désirs et les ouvertures de mobilité interne dans le but de générer plus d'opportunités et plus de mouvements inter-divisions et inter-fonctions. En 2022, l'équipe a travaillé sur un nouveau projet de "upskilling" (montée en compétence) afin d'aider davantage l'organisation RH à développer ses compétences et ses aptitudes au service de l'entreprise. Ce projet de montée en compétence de l'Excellence RH est basé sur l'évaluation des compétences RH clés à l'aide de critères communs, et d'une échelle d'évaluation simple afin d'identifier les besoins de développement et d'organiser une formation appropriée. Une première cohorte de responsables RH sera évaluée au cours du premier semestre 2023, puis une formation appropriée sera organisée.

L'un des outils utilisés pour favoriser les talents est constitué par les **sept traits de leadership entrepreneurial de Tarkett** : Orienté(e) business, Fiable, Risque pour résultats, Attentif/ve aux clients, Favorise la collaboration, Développeur/se de talents, et Rigoureux/se. Ces sept traits sont inclus dans l'outil d'évaluation de la performance annuelle (pour tous les employés non cols bleus), avec des exemples fournis des comportements correspondants attendus à chaque niveau de l'organisation. De plus, un guide pour la communauté des ressources humaines est disponible pour aider à la compréhension et à l'application des traits, ainsi qu'un autre guide spécifique pour aider les responsables et les professionnels des ressources humaines à mieux identifier les sept traits dans le processus de recrutement.

Un autre outil est l'enquête de feedback à 360° (« **360-feedback** ») qui a été lancée en 2019. Elle permet d'analyser la manière dont les managers incarnent les traits de leadership ainsi que la diversité, l'inclusion et le développement durable, et de les accompagner à identifier les domaines de développement et pour initier des plans d'action avec l'appui d'un Coach RH neutre. Le processus de feedback inclut le retour d'information des collègues, des membres de l'équipe, des managers et d'autres personnes concernées. À ce jour, 222 managers ont bénéficié de ce processus, recevant collectivement le feedback de plus de 3 300 personnes. Chaque manager est débriefé par un coach RH pour l'aider à identifier les principaux domaines de développement et à rédiger les premiers plans d'action. Sur la base du feed-back à 360°, l'importance de la diversité et de la sécurité au travail sont apparues comme les qualités les plus appréciées de ces managers.

#### Exemple

##### Notre proposition de marque employeur convaincante pour les employés - **Floorish your future - inspirée par Tarkett Human-Conscious Design®**

En 2022, Tarkett a présenté sa marque employeur actualisée pour les employés, intitulée "Floorish your future". Elle résume qui nous sommes, ce que nous offrons et ce que nous défendons. Elle s'appuie sur nos valeurs - collaboration, créativité, engagement et bienveillance - et sur notre modèle de leadership.

La proposition de valeur pour les employés a été conçue pour appuyer notre stratégie impact2027, en créant une expérience significative pour les équipes et les candidats de Tarkett selon trois principes.

1. **Une culture de l'esprit entrepreneurial. Le respect et la confiance** : Nos équipes apportent des contributions importantes pour réussir. Nous favorisons un environnement de travail où l'esprit entrepreneurial est encouragé, où les membres de l'équipe sont respectés et où la diversité de pensée est un moteur essentiel de notre réussite.

## Développer notre capital humain

## Exemple

2. **Des choix conscients. Pour les personnes et la planète :** Pour contribuer à un monde plus durable, nous innovons en permanence et encourageons nos équipes à faire des choix réfléchis concernant nos produits et nos activités. Notre objectif est d'améliorer la qualité de vie des personnes tout en préservant l'environnement.
3. **Avec vous. À chaque étape du parcours :** Votre épanouissement professionnel et votre bien-être sont notre priorité absolue. Lorsque vous vous épanouissez dans votre environnement de travail, vous apprenez davantage et réalisez davantage de choses, contribuant ainsi à l'innovation et à la performance. Nous vous accompagnons à chaque étape, en vous apportant le soutien dont vous avez besoin pour progresser, développer et faire évoluer votre carrière.

Tarkett a développé plusieurs programmes de stages et de recrutements avec les meilleures écoles d'ingénieurs, comme son partenariat avec l'Ecole des Mines de Nancy à Clervaux (Luxembourg) qui comprend la participation de Tarkett aux journées de l'emploi et aux conférences organisées par l'école, ainsi que des visites d'usines pour les étudiants. Narni (Italie) a également établi, ces dernières années, des partenariats avec 4 universités, une académie spécialisée et 5 écoles secondaires, offrant des stages réguliers. Les responsables locaux donnent des cours sur la qualité, la sécurité, l'environnement et la stratégie des ressources humaines dans les écoles et les étudiants ont la possibilité de visiter l'usine. Wiltz (Luxembourg) dispose d'un programme permettant de prendre des étudiants en doctorat sur des sujets de recherche spécifiques tels que la résistance à l'usage de différents traitements de surface ou l'interaction entre les revêtements de sol et la lumière. Notre usine de Dendermonde (Belgique) a participé en novembre à l'initiative Job Dreamday pour les étudiants de dernière année, organisée par le réseau entrepreneurial flamand Voka. Les étudiants ont participé à un défi d'évasion et ont appris à connaître Tarkett et l'importance de la coopération et de la sécurité dans une grande entreprise industrielle. D'autres usines Tarkett ont développé des programmes similaires, comme Sedan (France), Konz (Allemagne) et Lenham (Royaume-Uni) dans la région EMEA, Otradny et Mytichi (Russie) et Bačka Palanka (Serbie) en Europe de l'Est. Aux États-Unis, le programme national de stages de Tarkett travaille avec un certain nombre d'universités et d'écoles dans différents États. L'usine FieldTurf de Tarkett à Calhoun, aux États-Unis, s'engage avec divers lycées et collèges locaux en offrant aux étudiants des opportunités de travail saisonnier pour développer des compétences avec des horaires à temps partiel pour faciliter les horaires scolaires et professionnels.

**Tarkett organise la revue et le développement continu des talents à l'aide des processus clés suivants :**

- > **La Revue de Développement et de Performance :** cet entretien annuel constitue le socle de notre système de gestion de la performance. C'est une opportunité pour les managers et leurs équipes de passer un moment privilégié lors d'une discussion constructive et attentive. Du point de vue de l'entreprise, cela nous permet de comprendre les objectifs de carrière de nos employés et d'évaluer leur progression. Depuis 2021, la revue annuelle et le processus de définition des objectifs pour les cols blancs sont réalisés à l'aide de la plateforme Workday.

Des plans de développement peuvent également être établis à l'aide de Workday. Les progrès en matière de développement durable sont également encouragés par la définition et la revue des objectifs individuels, ainsi que par un parcours d'apprentissage structuré sur des sujets liés au développement durable, avec différents niveaux en fonction du poste. En 2022, Tarkett a introduit un nouveau module d'apprentissage en ligne sur l'importance de donner du feedback aux employés, en même temps que le lancement de la campagne annuelle des entretiens de fin d'année. Ce court module de 30 minutes aide les employés et les managers à tirer le meilleur parti de la transmission et de la réception du feedback. Ce module supplémentaire vient compléter les vidéos existantes de la "série d'une minute" sur le feedback, développées en 2021 et disponibles via Workday Learning.

- > **La revue des talents** est un processus structuré qui a pour objectif d'évaluer les opportunités de carrière en fonction des besoins à long terme de l'entreprise et des possibilités d'évolution des collaborateurs. Elle implique la direction et les Ressources Humaines lors de réunions régulières où sont examinés les changements d'organisation anticipés selon les besoins et l'environnement de l'entreprise, au regard des compétences, du potentiel et des souhaits d'évolution des collaborateurs. La revue des talents, qui concerne essentiellement les managers, experts et postes clés indispensables pour le fonctionnement et l'expertise du Groupe permet ainsi de définir des plans de succession et de mobilité interne. Un e-learning sur mesure sur la revue des talents est disponible pour tous les responsables du personnel de Tarkett via Workday Learning.
- > **Le plan de montée en compétence du système WCM** a pour objectif d'identifier et de développer les compétences clés pour la mise en œuvre du WCM et la réalisation des objectifs industriels. Des programmes structurés de formation WCM sont déployés dans les usines en fonction des priorités qui s'y trouvent, dans le but de développer le potentiel de croissance de tous les employés, qu'ils soient cadres supérieurs ou ouvriers. En 2022, d'autres outils ont été développés pour soutenir le plan de montée en compétences, tels que des matrices de compétences pour aider à identifier les compétences spécifiques requises pour le WCM, de nouveaux apprentissages en ligne déployés par Workday Learning, comme un module sur la sécurité et l'efficacité du lieu de travail, et un troisième module de formation ajouté à l'application pour téléphone mobile introduite en 2021 qui facilite et simplifie l'accès aux formations WCM.
- > **Une approche méthodologique permettant de monter en compétence** en partant du contexte de l'entreprise, en formalisant les compétences requises et les niveaux de qualification associés pour atteindre les objectifs de l'entreprise, en évaluant les compétences actuelles pour identifier les besoins de développement, puis en créant un plan d'action tel qu'un programme de formation pour favoriser la montée en compétence.

## Zoom sur les indicateurs clés

## La Revue de Développement et de Performance

En 2022, 93% des employés permanents inscrits ont effectué une revue de performance et de développement (ou équivalent) au cours de l'année. Les employés présents dans l'entreprise trois mois avant le lancement du processus de revue annuelle de performance et de développement sont inscrits. En 2022, cela représentait 6 447 employés, dont un total de 6 001 ont complété le bilan.

Développer notre capital humain

### 3.10.4.2 Faciliter les programmes de formation et développement professionnel

Tarkett encourage chaque employé à définir un plan de développement personnel : une feuille de route pour guider le développement de carrière individuel avec des objectifs à court et long terme. Les employés élaborent leur plan en tenant compte des commentaires de leurs collègues, de leurs coéquipiers et des RH, et utilisent le processus de dialogue annuel sur la performance et le développement pour compléter leur plan. L'approche applique le modèle 70:20:10 à l'élaboration du plan d'action, qui reconnaît et favorise l'importance de l'expérience sur le lieu de travail (70%) et des interactions avec les autres (20%), en plus de la formation formelle (10%). Nous voulons également nous adresser à l'ensemble de nos collaborateurs en utilisant des fonctionnalités plus modernes notamment les vidéos, le contenu numérique interactif en ligne et les webinaires. Depuis 2020, Tarkett a investi dans un système de gestion de l'apprentissage, Workday Learning, qui stimule l'apprentissage, la rétention des talents et l'engagement des employés. Workday Learning permet une approche d'apprentissage mixte, à travers des contenus présentiels et numériques. Les programmes de formation sont développés pour répondre aux besoins de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'apprentissage continu et le développement personnel.

Une grande partie du **contenu de la formation est désormais rendue accessible via la plateforme Workday Learning** de Tarkett, ce qui rend la formation encore plus accessible et plus facile à organiser et à suivre. Par exemple, en 2022 en nous avons continué, à déployer du contenu LinkedIn Learning au sein du système Workday Learning proposant un nouvel ensemble de parcours d'apprentissage associés à des événements spécifiques tels que Célébrons la diversité et l'inclusion pendant la semaine de la diversité et de l'inclusion, le cycle de développement durable juste après la semaine du développement durable, et le défi d'été juste avant les vacances d'été. L'expérience d'apprentissage " Célébrons la diversité et l'inclusion " a fourni 12 courtes vidéos quotidiennes couvrant des sujets essentiels tels que les préjugés et les différences culturelles. Le cycle sur le développement durable a permis de mieux comprendre l'accord de Paris, les émissions de gaz à effet de serre, les cycles de vie des produits et l'économie circulaire. Au total, plus de 80 personnes de toutes les divisions se sont connectées pour en savoir plus.

- > En **Amérique du Nord**, de nouvelles ressources LinkedIn Learning ont été fournies aux dirigeants, aux services clients, aux employés des services informatiques et des RH pour un accès à la demande afin de contribuer à leur développement professionnel. L'accent a également été mis sur le développement de la force de vente avec plus de 160 employés bénéficiant soit d'un module de formation à la vente pour les nouvelles recrues, soit d'ateliers de formation continue pour les responsables de comptes existants. Un processus d'accompagnement de carrière a été lancé pour aider les individus et les dirigeants à définir des parcours professionnels, ainsi qu'un programme destiné aux cadres de première ligne, adapté à nos superviseurs et directeurs de production, qui a formé plus de 100 personnes dans le cadre d'un programme de neuf mois sur le leadership, la sécurité et le WCM.
- > **Tarkett Sports au Canada** a également lancé un module d'apprentissage sur LinkedIn pour les dirigeants et les différents départements.
- > Dans la division **Europe de l'Est & Asie de Tarkett**, nos équipes RH ont enrichi les formations en ligne disponibles sur Workday, notamment sur le développement des compétences, le plan de développement individuel et le développement de carrière. Des formations d'experts spécifiques ont été organisées sur des sujets tels que la sécurité, la gestion de projet et la gestion des talents et des carrières, dans le cadre d'un effort visant à améliorer le soutien aux experts techniques.

- > Dans la région **EMEA**, nous avons commencé à créer de nouveaux modules d'apprentissage en ligne sur les produits pour les équipes de marketing, qui seront progressivement mis à disposition sur Workday Learning.

**Les programmes formels de formation et de coaching** restent un élément clé pour aider nos employés à se développer et à livrer notre capacité à accélérer notre développement et renforcer notre orientation centrée sur le client. Tarkett a continué à fournir un large éventail de contenus de formation et de coaching, assurant des formations sur des sujets essentiels tels que la connaissance des produits, le développement durable, la santé et la sécurité, le travail à distance et la conformité, ainsi que le développement du leadership :

- > En 2022 Tarkett a lancé son nouveau **programme de leadership**. Une première cohorte de 14 dirigeants a terminé le programme et une deuxième cohorte de 15 autres dirigeants a donné le coup d'envoi d'un nouveau cycle. Le programme, parrainé par le Président du Directoire de Tarkett et fourni en collaboration avec Turningpoint, offre de nouvelles opportunités de développement aux dirigeants de Tarkett en se concentrant sur de nouveaux outils et de nouvelles façons de diriger des équipes. Turningpoint est un cabinet international de conseil en coaching et en développement du leadership, qui se consacre au développement du leadership des cadres supérieurs et des hauts potentiels. Le programme se déroule sur 8 mois avec des activités en ligne à distance et un séminaire résidentiel hors site. Les dirigeants participant au programme sont soutenus tout au long de leur parcours par des coachs de direction de Turningpoint.
- > Tarkett s'est réinvesti en 2022 dans son populaire programme d'apprentissage **Manager@Tarkett**, après avoir interrompu son utilisation au plus fort de la pandémie. Le programme, qui a été développé pour la première fois il y a plus de 10 ans, a été mis à disposition sous forme de cours et, pour la première fois, sous forme numérique dans toutes les régions, à l'exception de l'Amérique du Nord où il existe un programme de formation managériale alternatif. Le programme couvre les principes fondamentaux de la culture managériale de Tarkett et soutient la mise en œuvre efficace de notre stratégie et la réalisation de nos objectifs. Le format numérique se compose de 8 webinaires d'une demi-journée et le format en classe de 4 jours de formation. Dans les deux cas, il y a une courte session d'introduction et une enquête post-formation pour mesurer l'impact. Au total, 128 managers de toutes les divisions (11% de la population, sans compter l'Amérique du Nord), ont suivi la formation en 2022.
- > En **Amérique du Nord**, **Tarkett a organisé, en 2022, des ateliers de coaching** visant à aider les managers à devenir de meilleurs coachs dans le cadre de son programme de formation " Front Line Leader ". Cela couvrirait des aspects tels que les outils de coaching simples sur le lieu de travail, les échanges axés sur les priorités clés, y compris les sujets difficiles, l'amélioration de la prise de décision parmi les membres de l'équipe et l'aide aux autres pour qu'ils agissent et s'approprient les résultats. La Tarkett Academy en Amérique du Nord a également organisé plusieurs formations virtuelles avec les équipes de vente en se concentrant sur plusieurs sujets pour réduire les réclamations et augmenter les ventes. En novembre, la Tarkett Academy a également mené des sessions de formation à tour de rôle avec les directeurs commerciaux régionaux en se concentrant sur l'installation et l'entretien des produits résilients Tarkett.

## Développer notre capital humain

- > Notre division **Europe de l'Est & Asie** a déployé au second semestre un programme de mentorat pour l'évolution de carrière et le développement des compétences.
- > En **EMEA**, le programme de coaching piloté en 2021 a été déployé en partenariat avec CoachHub, un leader du coaching numérique. Six employés ont bénéficié du programme de coaching qui comprend un coaching en face à face. Après une phase initiale d'accueil des employés avec la sélection d'un coach et la définition des objectifs, la phase de coaching se déploie sur 6 mois à raison de 2 sessions de 45 minutes par mois. Ceci est suivi d'un feedback de l'employé avec le manager pour mesurer les résultats du coaching.
- > En **France**, en plus de fournir une formation technique aux professionnels, la Tarkett Academy a organisé et dispensé une formation interne à plus de 1 500 employés. La formation a été dispensée sous différents formats, y compris des webinaires, et une formation en classe à la Tarkett Academy de Sedan. Les sujets étaient centrés sur les produits de revêtement de sol Tarkett et couvraient un large éventail de questions, notamment la segmentation des produits, les méthodes d'installation telles que le système de clics, les caractéristiques environnementales, les normes en matière d'incendie, d'acoustique et de qualité de l'air intérieur, les tests de produits et les tendances en matière de design.
- > Des **formations sur la conformité** sont régulièrement dispensées, axées sur la concurrence loyale et la lutte contre la corruption. Elles consistent en des modules d'apprentissage en ligne personnalisés (voir section 3.11 Appliquer des normes commerciales et éthiques transparentes) ainsi qu'en des formations en personne pour le personnel le plus exposé aux risques de corruption et de concurrence.
- > Diverses **formations sur les thèmes de la santé, de la sécurité et de l'environnement** sont régulièrement dispensées aux employés de nos usines.
- > Nous avons développé des **programmes de formation spécifiques sur le thème du développement durable**, principalement pour notre force de vente et nos équipes marketing, afin de valoriser au mieux notre approche et les caractéristiques de développement durable de nos produits.

## Exemple

**Formation des équipes de vente sur le discours de développement durable de Tarkett "The way to better floors" (Le chemin vers de meilleurs revêtements de sol)**

En 2022, pour accompagner le lancement de notre nouveau manifeste sur le développement durable "The way to better floors", une campagne de formation et de communication spécifique a été déployée, afin de permettre aux équipes de vente et aux autres employés de comprendre le nouveau discours sur le développement durable de Tarkett et de l'intégrer dans leur propre communication et dialogue avec les parties prenantes. Pour assurer un déploiement rapide et généralisé, des formateurs locaux ont été formés à la suite d'une phase pilote initiale visant à tester et à améliorer le paquet de formation. Au total, 36 formateurs ont été formés en septembre, octobre et novembre, couvrant toute l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Amérique latine, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. En plus de la formation des formateurs, nous avons encouragé les employés à devenir des ambassadeurs pour relayer le message. Des vidéos de témoignages d'employés démontrent comment les mots sont la réalité de l'action et de l'engagement quotidien.

## Développer notre capital humain

- Dans la division **EMEA - Amérique latine - Australie & Nouvelle-Zélande**, Tarkett fournit un soutien et des formations régulières aux équipes de marketing, de vente et de communication pour les aider à communiquer sur l'engagement de Tarkett en matière de transparence et de développement durable, et à le valoriser comme un facteur clé de différenciation. Des modules de formation et des webinaires existent sur des sujets spécifiques tels que l'éco-conception et les principes Cradle to Cradle®, l'économie circulaire et le programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett, la qualité de l'air intérieur, la transparence des produits et les avantages des produits Tarkett en matière de développement durable. La communication sur les sujets de développement durable est également une caractéristique permanente de la lettre d'information mensuelle de la division.
- Tarkett **Amérique du Nord** a poursuivi son programme de formation pour son organisation commerciale régionale en assurant la formation des 21 territoires de vente. Au cours des quatre dernières années, ce programme a inclus la formation de 10 responsables régionaux du développement durable pour qu'ils deviennent des associés LEED (les certificats LEED sont délivrés par le Conseil américain du bâtiment durable - USGBC - et attestent de la maîtrise des normes de conception, de construction et d'exploitation durables), la formation de nos directeurs de salles d'exposition nord-américaines et la formation des équipes de vente dans toutes les régions des marchés américains et au Canada. Le programme de formation au développement durable couvre des sujets tels que l'histoire de l'action et de l'engagement de Tarkett en faveur du développement durable, les principes Cradle to Cradle®, la qualité de l'air intérieur, les déclarations de santé des matériaux, les EPD, l'empreinte carbone et le " Floorprint ". Des sessions de formation mensuelles sont prévues pour l'équipe de vente, le marketing, les chefs de produit et le développement durable, avec un sommet dédié au développement durable organisé pour les membres de l'équipe de vente qui sont des " champions du développement durable ". Cet événement a permis à l'équipe de vente d'entendre directement nos clients parler de leurs besoins et préoccupations en matière de développement durable, et de la manière dont ils intègrent le développement durable dans leurs projets. Les équipes de vente ont ainsi pu constater directement la valeur ajoutée des engagements et des réalisations de Tarkett en matière de développement durable pour répondre aux besoins des clients.
- En **Australie**, en plus des présentations sur le développement durable et le bien-être pour les nouveaux employés, Tarkett s'est associé à un consultant certifié pour la norme WELL™, afin de dispenser un programme de formation à l'équipe de vente de niveau senior en vue de comprendre comment nos produits sont conformes à la norme WELL™ pour des bâtiments plus sains.

En plus des formations sur le développement durable, Tarkett s'engage constamment à sensibiliser et à partager ses connaissances avec ses employés sur des sujets liés au développement durable, notamment par le biais de bulletins d'information réguliers, de webinaires et d'événements. Par exemple :

- > À notre siège social en **France**, un " café climat " a été organisé en mai avec le Directeur du Développement Durable et de l'Innovation de Tarkett. Les employés ont été invités à s'y joindre et à s'informer sur l'ambition climatique de Tarkett, sur ce que Tarkett a déjà réalisé, sur ce qu'il reste à faire et sur la manière dont ils peuvent contribuer en tant qu'employé et en tant que citoyen. Ce fut également l'occasion de présenter les trois ateliers Climate Fresk organisés pendant la semaine du développement durable en juin (voir pour plus de détails la section 3.7.1 de ce rapport). L'atelier collaboratif Climate Fresk, animé par l'organisation française à but non lucratif, enseigne aux participants la science derrière le changement climatique et leur donne les moyens d'agir. L'organisation a pour mission d'améliorer la compréhension et la sensibilisation à l'urgence climatique, première étape pour engager une transition. Dans une autre initiative de la semaine du développement durable, Tarkett a proposé aux employés deux ateliers pour expliquer comment calculer l'empreinte carbone d'un individu. Le cabinet de conseil climatique Carbone 4, ainsi qu'un expert de Tarkett ont expliqué comment évaluer les émissions de gaz à effet de serre d'un individu, puis, en fonction des résultats, comment réduire l'empreinte carbone par diverses actions.
- > Au sein de **Tarkett Europe de l'Est**, diverses initiatives ont été menées pour sensibiliser les employés, comme la fourniture d'informations sur les politiques environnementales aux nouveaux employés, l'affichage des objectifs de développement durable 2030 dans les zones publiques, l'installation de lampes LED dans les bureaux, la mise à disposition de poubelles pour collecter les petits déchets électroniques.

Enfin, Tarkett encourage et aide les employés à **développer leurs compétences par l'expérience**, en les faisant participer à des initiatives transversales et à des projets multidisciplinaires, et en encourageant le partage des meilleures pratiques et le transfert des connaissances (pour plus de détails, voir la section 3.10.4.4 Partage des compétences et reconnaissance des réalisations).

### Zoom sur les indicateurs clés

#### La formation

45% des employés de Tarkett ont bénéficié d'au moins 1 jour de formation en 2022, contre 44% en 2021, 34% en 2020, 58% en 2019, 60% en 2018 et 56% en 2017. Globalement, en 2022, les heures de formation ont augmenté de 2 % pour atteindre 252 mille heures.

Développer notre capital humain

### 3.10.4.3 Favoriser la mobilité professionnelle

La dimension internationale croissante du Groupe confère une importance certaine à la mobilité professionnelle et offre ainsi aux salariés des perspectives motivantes de carrière. Afin de favoriser les opportunités de mobilité professionnelle, Tarkett a mis en place les processus et outils nécessaires :

- > **Une plateforme internationale pour la mobilité interne alimentée par Workday** : de nombreux postes ouverts sont rendus accessibles à chaque employé dans le monde entier via l'interface Workday. Tous les processus RH de Tarkett étant désormais centralisés en un seul endroit, il est plus facile pour les employés de consulter les postes ouverts de Tarkett, où qu'ils se trouvent. Le module de recrutement de Workday permet également aux employés de partager leurs antécédents et leurs intérêts professionnels en mettant à jour leurs profils de talents, et en s'inscrivant pour recevoir des offres d'emploi recommandées en fonction de leurs préférences et de leurs profils. Les managers et les équipes des Ressources Humaines sont également en mesure de se servir de Workday pour identifier les profils et pour gérer et suivre les processus de recrutements associés.
- > **Le processus de revue des talents** met l'accent sur l'évolution de carrière et la mobilité interne en tenant compte des possibilités de mobilité internationale (voir pour plus de détails la Section 3.10.4.1 Identifier et promouvoir les talents).

- > **Des documents d'orientation** sont disponibles, tels que la Charte Interne de Mobilité, disponible pour tous les employés via l'intranet, et le Guide de la Mobilité, document de référence utilisé par le réseau des Ressources Humaines.

Toutes les formules de mobilité internationale sont conformes à la politique de mobilité internationale de Tarkett, qui comprend la préparation à la nouvelle affectation, le soutien à l'immigration, la réinstallation, la rémunération, les avantages sociaux (assurance médicale et assurance vie), les conseils fiscaux, les cours de langue, l'orientation culturelle et la facilitation du retour dans le pays d'origine. En plus des actions du Groupe, les équipes locales facilitent et organisent également les mobilités internationales.

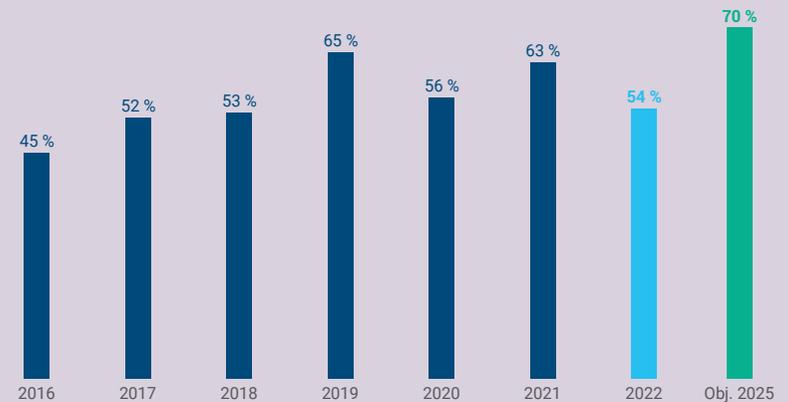
En 2022, Tarkett a continué à encourager et à faciliter le développement de carrière avec des modules de formation courts conçus pour aider les managers à fournir un retour d'information et à travailler sur le développement de carrière avec leurs équipes. Il s'agit notamment du module mondial d'apprentissage en ligne "Discuter du développement de carrière" qui permet aux managers d'identifier les éléments clés sur la discussion du développement de carrière, d'utiliser des modèles et des outils pour une conversation efficace et de comprendre les différents éléments pour créer un plan de développement. En 2022, 75 managers ont suivi cette nouvelle formation. Deux vidéos "One Minute Series" sur le thème de la transmission du feedback sont également disponibles sur la plateforme Workday Learning de Tarkett.

#### Zoom sur les indicateurs clés

##### La mobilité interne

Tarkett a fixé un objectif de 70% de mobilité interne d'ici 2025 ce qui représente plus de 2 postes de management sur 3 ouverts et pourvus par un candidat interne. En 2022, 54% des postes de management ouverts ont été pourvus par un candidat interne (63% en 2021, 56% en 202, 65% en 2019, 53% en 2018, 52% en 2017 et 45% en 2016).

##### Pourcentage de postes de management pourvus par un candidat interne



Développer notre capital humain

### 3.10.4.4 Partage des compétences et reconnaissance des réalisations

Le développement de la « compétence collective » est un élément clé pour anticiper les évolutions nécessaires à la réalisation de la stratégie d'entreprise. Il passe par le partage de l'expertise qui permet également aux collaborateurs d'améliorer leur savoir-faire, leur employabilité et leur mobilité. L'entreprise peut ainsi valoriser son vivier de compétences et améliorer ses résultats.

De nombreuses initiatives et réseaux favorisent le **partage d'expertise et développement des compétences**, par exemple :

- > Nous encourageons fortement le **travail en équipes pluridisciplinaires**, en associant des employés de profils divers sur des projets à l'échelle du Groupe ou des divisions.
- > Nous favorisons également le **travail en réseau**, les échanges de bonnes pratiques, les forums de « benchmark » interne (analyse comparative), ainsi que le transfert de connaissances.
- > Le système WCM encourage également les opérateurs de l'usine à s'impliquer et à proposer des idées d'amélioration, devenant ainsi des acteurs du développement et de l'amélioration de leur environnement de travail.
- > Le **Programme d'Experts techniques de Tarkett**, mis en place depuis 2015, valorise au mieux l'expertise technique de nos services Recherche & Développement et Opérations. Notre objectif est de capitaliser sur le savoir-faire de nos experts techniques, et de les aider dans le développement de leur carrière à long terme, via le tutorat, la formation et le partage des connaissances.
- > Tarkett encourage l'innovation et l'invention avec une **politique mondiale de récompense des inventeurs**. Cette politique, qui a été mise à jour en 2021 et qui est désormais applicable à l'échelle mondiale, récompense les inventions brevetées par une prime financière liée aux performances commerciales de l'invention brevetée.
- > Une communication interne régulière, par le biais de courriels, de podcasts, de bulletins d'information et d'événements pour partager des nouvelles et des informations locales et du Groupe.

En **Amérique du Nord**, 575 employés de Tarkett ont été reconnus grâce au nouveau programme de reconnaissance, lancé à la fin de l'année 2021. Ce programme répondait aux commentaires des employés qui soulignaient l'opportunité d'offrir davantage de reconnaissance aux employés. La plateforme permet à Tarkett de faciliter la reconnaissance des employés en se basant sur les valeurs de Tarkett : bienveillance, engagement, créativité et collaboration. Le site externe en ligne, facilement accessible en plusieurs langues, repose sur la flexibilité et le choix de la manière de récompenser et de reconnaître les membres de l'équipe grâce à un système de points qui permet au destinataire d'accumuler des points, avec la possibilité de sélectionner une variété de récompenses. En 2022, dans le cadre de ce programme, le "You've Floored Us Award" a été créé, permettant de nommer et de reconnaître publiquement les employés de toute l'entreprise par la haute direction. La plateforme de reconnaissance reconnaît également l'engagement général des employés, comme les années de service (anniversaires de travail) et la collaboration par le biais de la reconnaissance entre pairs.

#### Exemple

##### Partage d'expertise au laboratoire d'impression numérique de Tarkett

Chez Tarkett, nous apprécions le partage de l'expertise à travers l'entreprise et nous encourageons et facilitons donc les réseaux internes d'experts. Par exemple, en 2022, nous avons organisé une semaine de formation dans notre nouveau laboratoire d'impression numérique à Wiltz, au Luxembourg. 26 employés du monde entier se sont réunis pour apprendre les uns des autres et expérimenter la nouvelle technologie disponible au laboratoire. Les sessions comprenaient à la fois des présentations et des petites sessions en petits groupes, donnant aux participants l'occasion de discuter et de travailler ensemble. Les participants ont appris à mieux se connaître grâce à cette formation, ce qui facilitera la poursuite de la collaboration et l'importance de l'échange de connaissances.

Développer notre capital humain

### 3.10.5 Promouvoir le dialogue social

#### 3.10.5.1 Ecouter le feedback des employés

Tarkett organise tous les deux ans, depuis 2008, un retour d'expérience à l'échelle de l'entreprise qui donne l'occasion à tous les employés de partager leur expérience et de participer à l'amélioration continue de l'environnement de travail. L'enquête anonyme, supervisée par un tiers indépendant, contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés en leur donnant l'occasion d'être entendus par le biais d'un processus d'engagement formel et structuré. Elle fournit également à la direction un riche aperçu de ce que ressentent les employés et des points à améliorer.

La dernière enquête a été réalisée en mai et juin 2021 sur une nouvelle plateforme en ligne. Le taux de participation est resté élevé, supérieur à 80% (81% contre 88% en 2018), avec 9 351 personnes ayant répondu à l'enquête, fournissant ainsi une image fiable du sentiment actuel des employés. Les résultats, détaillés par division, pays et activité, ont été partagés en interne via une plateforme collaborative permettant aux managers de construire des plans d'action pour agir sur les résultats. Des formations ont également été dispensées pour accompagner les managers dans le suivi des résultats et dans l'utilisation de la nouvelle plateforme interactive. Voir notre rapport RSE 2021 pour plus de détails.

#### 3.10.5.2 Maintenir le dialogue social

Le cadre réglementaire du dialogue entre les employeurs et les représentants des salariés varie d'un pays à l'autre. Cependant, au-delà du respect de la législation locale du travail, Tarkett applique dans tous les pays dans lesquels il opère le même respect des valeurs et des principes fondamentaux de la liberté d'association, et en particulier le respect des syndicats.

Le Tarkett Forum, Comité d'entreprise européen du Groupe, constitue une plateforme pour le dialogue social en Europe. Plusieurs fois par an, ce Comité rassemble les représentants syndicaux de nos principaux sites européens pour dialoguer avec la Direction du Groupe, y compris le président de notre division EMEA - Amérique latine - Australie & Nouvelle-Zélande. Ce comité permet de renforcer la coopération et le dialogue social, et se focalise sur les questions relatives au fonctionnement général de l'entreprise et aux questions de Ressources Humaines communes aux différents sites et pays en Europe. En septembre 2022, Tarkett a tenu un dialogue ouvert et constructif de deux jours avec les 12

Par exemple, en France, diverses initiatives inspirées du feedback des employés ont été organisées, comme un "atelier produit", "le fresque du climat", la "pause RH", et le "Pause café du manager". En Russie, un groupe de travail a assuré le suivi des résultats du feedback des employés, discutant des sujets importants et mettant en œuvre de nouvelles initiatives telles qu'une banque d'idées pour recueillir des idées, mettre en œuvre des propositions et récompenser les meilleures idées. Ces plans locaux sont renforcés par des plans d'action déterminés au niveau du Groupe et des divisions.

Des enquêtes de suivi plus courtes de type " pulse " (pouls) sont menées pour fournir un retour d'information sur la progression de l'indice d'engagement à la lumière de nouvelles initiatives. En 2022, des enquêtes pulse ont été réalisées à différents niveaux dans différentes géographies. Par exemple, une enquête pulse pour les équipes de revêtement de sol dans les pays européens a été réalisée en juin, pour les sports dans la région EMEA en septembre, pour les équipes corporate en octobre et pour nos équipes en Amérique du Nord en novembre. Certaines usines ont également réalisé des enquêtes pulse locales plus spécifiques.

représentants du comité d'entreprise européen qui ont participé à la réunion du Forum du comité d'entreprise européen de Tarkett 2022 à Clervaux, au Luxembourg. Au cours de cette réunion, le président de Tarkett pour la division EMEA - Amérique latine - Australie & Nouvelle-Zélande, leur a présenté la stratégie de la division pour 2023-2027. Les résultats financiers du premier semestre 2022 ainsi que les indicateurs clés de performance en matière de RH et de sécurité ont été présentés et l'état d'avancement des projets stratégiques en cours a été examiné et discuté. Cette réunion a été l'occasion pour les partenaires commerciaux d'échanger leurs points de vue sur la situation économique actuelle et le contexte commercial, ainsi que de visiter l'usine de Clervaux, où ils ont obtenu plus d'informations sur la production et les projets en cours. Les autres sujets abordés lors des 3 autres réunions en 2022 comprenaient le projet " Modern Workplace " qui fournit les derniers outils numériques pour faciliter et promouvoir la collaboration et l'efficacité (pour plus de détails, voir notre rapport RSE 2021) et la stratégie et les actions de Tarkett pour l'économie circulaire.

Développer notre capital humain

### 3.10.5.3 Établir des accords collectifs

Tarkett s'engage – en complément des obligations légales propres à chaque pays – à respecter la liberté d'association, de négociation et de représentation collective de ses employés. Nous appliquons ces principes sans exception et de la même manière dans tous les pays où le Groupe opère.

En ligne avec cette politique à la fin de 2021, 177 accords collectifs sont en place chez Tarkett (accords répertoriés en 2017), et dont 14% couvrent des thèmes liés à la santé et à la sécurité au travail. Ces accords couvrent des domaines variés, tels que la rémunération et les avantages sociaux, le temps de travail, l'organisation du travail, le travail à distance, et la classification de l'emploi. Ils s'appliquent dans 16 pays où Tarkett exerce une activité commerciale et / ou industrielle. En 2021, Tarkett a examiné avec les représentants des salariés les modalités de travail à distance adoptées en 2019 pour son site du siège mondial de Paris-La Défense pour les équipes du siège et de la division EMEA. Sur la base des commentaires positifs reçus des

### 3.10.5.4 Accompagner les évolutions et les ajustements des effectifs

Tarkett a une vision à moyen et à long terme de son plan de développement et cherche à assurer une croissance rentable et durable. Le Groupe souhaite développer les compétences et l'employabilité de ses salariés, non seulement pour permettre à chacun de contribuer et de se développer au mieux au sein de l'entreprise, mais également pour anticiper et accompagner l'évolution de l'organisation. Dans la mesure du possible, le Groupe s'attache également à anticiper les conséquences des variations d'activité. En cas de baisse d'activité, le Groupe peut être amené à réduire les effectifs de manière ponctuelle ou structurelle. L'adaptation de l'organisation du travail au niveau d'activité, la réduction d'effectifs ou les plans de restructuration se font dans le respect de la réglementation locale et des principes du Code d'éthique de Tarkett, en concertation avec les représentants du personnel. Dans le cadre de ces mesures d'ajustement à la baisse d'activité, Tarkett

managers et des employés, il a été décidé de réviser les accords pour permettre jusqu'à deux jours de travail à distance par semaine. Tous les employés, lorsque leur poste le permet, peuvent choisir de travailler à distance un ou deux jours par semaine et peuvent opter pour des jours fixes ou variables. Le nouvel accord est entré en vigueur en septembre 2021, après la fin de la période de télétravail du Covid-19. Ce nouvel accord collectif, qui repose sur une application volontaire et des conditions de travail à distance adaptées, maintient le double objectif de performance de l'entreprise et de permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En 2020, un nouvel accord d'intéressement a été signé pour la période 2020-2022 pour les salariés du site Tarkett de Paris-La Défense. Cet accord s'inscrit dans la continuité du précédent, qui accordait déjà l'intéressement aux salariés. Tarkett Russie a mis en place une nouvelle convention collective pour la période 2022-2024 pour ses deux usines russes à Otradny et Mytischki.

cherche en priorité à adapter l'organisation du travail (prise de congés payés, réorganisation du temps de travail, chômage partiel, etc.), réduire les effectifs temporaires (contrats à durée déterminée et intérimaires), favoriser le reclassement interne, et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraite, âge, projets professionnels ou personnels).

Globalement, les départs involontaires ont légèrement augmenté en 2022, représentant 5,8% du taux de rotation du personnel permanent, tandis que les départs volontaires ont augmenté de 1,6 points pour atteindre 15,3%. Par conséquent, le taux de rotation permanent a augmenté à 21% en 2022, contre 19% en 2021, 13% en 2020, 17% en 2019, 16% en 2018 et 13% en 2017.

## 3.11 Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2022	2021	2020	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
<b>Éthique et Intégrité dans la conduite des affaires</b> (risque de corruption dans les pays / secteurs sensibles ; pratiques anticoncurrentielles ; absence ou faiblesse de la gouvernance de l'éthique des affaires et de la RSE avec un risque accru de non-conformité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Code Éthique</li> <li>&gt; Le Code de conduite anticorruption</li> <li>&gt; Les contrôles internes</li> <li>&gt; Les diligences de tiers</li> <li>&gt; La Politique concurrence</li> <li>&gt; Le Code de conduite fournisseur</li> <li>&gt; La formation sur la conformité</li> <li>&gt; Le système d'alerte professionnelle</li> </ul>	<b>Formation en matière de conformité</b>  Pourcentage d'employés inscrits ayant suivi des formations en ligne sur l'éthique des affaires	97,4%	97,6%	-	3.11.1	
<b>Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale</b> (transparence et conformité fiscales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les pratiques fiscales responsables</li> <li>&gt; La Politique et les procédures en matière de cybersécurité</li> </ul>	-	-	-	3.11.1		

Tarkett a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en mai 2010. Tarkett continue de s'engager à respecter les dix principes du Pacte mondial dans ses activités et opérations quotidiennes et travaille constamment à faire progresser ses actions et performances en matière de responsabilité sociale. Tarkett comprend que les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies ont été tirés de textes clés auxquels Tarkett adhère pleinement : la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Tarkett s'engage à soutenir et à respecter la protection des droits humains internationalement proclamés ; et à s'assurer que nous ne sommes pas complices de violations des droits humains. Tarkett défend la liberté d'association et reconnaît le droit à la négociation collective. Tarkett ne prendra part à aucune forme de travail forcé et

obligatoire, ni au travail des enfants, ni à aucune forme de discrimination. Tarkett adopte une approche de précaution face aux défis environnementaux et s'efforce continuellement de promouvoir une plus grande responsabilité environnementale, notamment en développant et en promouvant des solutions plus respectueuses de l'environnement. Tarkett reste également déterminé à s'attaquer à toutes les formes de corruption.

En 2022, Tarkett a publié une Déclaration sur les Droits Humains pour reconformer et sensibiliser à ces engagements. Tarkett complète la communication annuelle sur les progrès au Pacte Mondial des Nations Unies, selon le niveau Avancé, qui peut être consulté sur le site internet du Pacte Mondial des Nations Unies. En 2022, Tarkett a rejoint le programme des adopteurs précoces ("Early Adopter Program") qui soutient le rôle du Pacte Mondial des Nations Unies dans le cadre des nouvelles exigences de la communication sur les progrès.

Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes

### 3.11.1 Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires

La réputation et la crédibilité en matière d'éthique et d'intégrité comptent parmi les atouts les plus importants d'une entreprise. Nous considérons que le respect de ces principes ainsi que la conformité avec les lois et réglementation en vigueur sont essentiels et « non négociables » dans la manière dont nous gérons nos activités chaque jour et dans chaque pays. Cet engagement d'entreprise responsable apparaît de manière évidente dans nos valeurs clés et nous engageons chacun de nos employés à suivre et à agir selon ces principes.

Ces principes sont retranscrits au travers de **plusieurs codes et politiques du Groupe**, par exemple :

- > **Le Code Éthique** initialement élaboré en 2009 a été entièrement révisé en 2020. Il définit des principes de base qui doivent être impérativement respectés par le Groupe et ses collaborateurs. Il couvre l'éthique des affaires, avec notamment les sujets de la concurrence loyale, de la lutte contre la corruption, des conflits d'intérêts et de la véracité des comptes ; le rôle de Tarkett en tant qu'employeur, avec le respect des droits humains et de la santé et de la sécurité des employés ; et les engagements de Tarkett en tant qu'entreprise citoyenne, responsable et soucieuse des autres, avec le respect de l'environnement, des cultures locales ainsi que des données personnelles. Le Code a été traduit en 17 langues et déployé dans tout le Groupe.
- > **Le Code de conduite anticorruption**, s'appuie sur les principes du Code d'Éthique. Mis à jour en 2021, après un premier déploiement en 2018 en remplacement de la Politique anti-corruption qui était en vigueur depuis 2012 (voir section 3.11.2 La prévention de la corruption). Ce Code a été traduit en 17 langues et déployé dans l'ensemble du Groupe.
- > **La Politique Concurrence** complète le Code Éthique sur le sujet de la conformité au droit de la concurrence, en soulignant les principes essentiels et les règles essentielles à respecter impérativement concernant les relations avec les concurrents (accords horizontaux, échanges d'informations, adhésion et participation à des associations professionnelles), les relations avec les fournisseurs et les clients, les bonnes pratiques afin d'éviter tout abus de position dominante, la publicité trompeuse, etc. Des lignes directrices sur la concurrence dans le cadre de la négociation commerciale ont été finalisées en 2021 en France.

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

- > **Accusé de réception automatisé** : la réception par les employés équipés d'outils informatiques des documents de conformité, tels que le Code d'Éthique, le Code de conduite anticorruption et la Politique concurrence, est désormais automatisée, de même que le remplissage d'une déclaration de conflit d'intérêts.
- > **Formation conformité** : le programme de formation sur la conformité, lancé en 2018 et régulièrement révisé, se concentre sur le droit de la concurrence, la lutte contre la corruption et l'éthique. Le programme consiste en des modules d'e-learning (apprentissage en ligne) adaptés qui sont organisés pour les employés considérés comme les plus à risque par leur fonction (par exemple, plus de 4 000 employés se sont inscrits pour chacun des modules de formation sur l'éthique, la lutte contre la corruption et la concurrence loyale). Les problématiques traitées sur la

lutte contre la corruption portent notamment sur les relations avec les intermédiaires, les cadeaux et invitations, les dons aux œuvres de charité et les systèmes d'alerte professionnelle mis à la disposition des employés et des tiers. En ce qui concerne le droit de la concurrence, le programme couvre en particulier les restrictions de concurrence horizontales (concurrents) et verticales (fournisseurs et sous-traitants) telles que l'échange d'informations dans le cadre des associations professionnelles. Un outil convivial avec une ergonomie améliorée a été déployé en 2021, avec des modules plus courts mais réalisés plus régulièrement. Les sessions de formation en présentiel se sont également poursuivies en 2022 via des ateliers dédiés à la conformité (principalement virtuels) adaptés à des groupes d'employés plus exposés aux risques mentionnés précédemment, notamment les équipes en France, au Mexique, et en Russie. Tarkett a modifié l'approche de son programme de formation en ciblant les personnes les plus à risque en termes de conformité. Cette nouvelle méthode permet un contrôle plus rigoureux de la participation et une prise en compte plus facile des mesures disciplinaires en cas de non-conformité. Les taux de participation globaux se sont améliorés grâce à une stratégie de suivi efficace avec des contrôles pour s'assurer que tous les employés à risque ont été inscrits. En 2022, 97,5% des employés inscrits ont suivi une formation sur l'éthique et 97,6% sur la lutte contre la corruption. De manière générale, 97,4% des employés ciblés ont suivi des formations en ligne sur l'éthique des affaires en 2022 (contre 97,6% en 2021).

- > **Participation aux associations professionnelles** : Des lignes directrices sur les bonnes pratiques à adopter dans le cadre d'adhésion à des associations professionnelles et plus largement lors de réunions avec des concurrents ont été élaborés en 2018 et sont désormais intégrées aux formations. Plusieurs contrôles ont été effectués en 2022 sur l'application des lignes directrices.
- > **Formation cybercriminalité et fraude** : Nous avons également mis en place des sessions de formation pour sensibiliser et responsabiliser les équipes sur la cybercriminalité et la fraude. Par exemple, en décembre, deux sessions en ligne en direct ont été dispensées, sensibilisant les employés aux différentes méthodes frauduleuses utilisées, telles que les techniques d'ingénierie sociale. La formation a mis l'accent sur les précautions que les employés peuvent prendre tant au travail qu'à la maison.
- > **Système d'alerte** : Un premier système d'alerte professionnel, la « *Ethics Hotline* », a été mis en place en 2016 pour nos activités en Amérique du Nord, et un second outil similaire, la « *Compliance Hotline* » a été introduit pour les autres pays en 2018. Ce système, hébergé par un prestataire de services tiers, permet aux employés de Tarkett et à tout tiers de faire part de leurs préoccupations et/ou de signaler les violations potentielles au Code éthique et au Code de conduite anticorruption dont ils pourraient être témoins au sein de Tarkett, y compris de manière anonyme s'ils le souhaitent. Le déploiement du système a été soumis, dans certains pays, à l'approbation des comités d'entreprise locaux. Ces systèmes d'alerte sont présentés et expliqués dans tous les modules de formation à la conformité et une procédure spécifique aux systèmes d'alerte est disponible sur les sites Internet et Intranet de Tarkett. La sensibilisation interne aux systèmes est maintenue par une communication ciblée, telle que des courriels, des bulletins d'information et des affiches numériques.

Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes

### Exemple

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

- > Facilement accessible par internet et l'intranet de l'entreprise ou par téléphone depuis 150 pays en 200 langues.
- > Disponible à tous les employés de Tarkett, aux partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, etc.) et aux autres tiers.
- > Permettant de signaler tout type de violations afférentes par exemple à la comptabilité, la concurrence déloyale, les conflits d'intérêts, la corruption, la fraude, le harcèlement, la discrimination, les dommages environnementaux, etc.
- > Présenté pour consultation aux comités d'entreprise de Tarkett dans les pays où la loi locale l'impose.
- > Soutenu par une plateforme permettant le respect des droits des lanceurs d'alerte.
- > Garantissant la confidentialité des déclarations.

Le rubrique « Conformité » de l'intranet de Tarkett fournit à tous les employés ayant un accès à l'intranet des informations facilement accessibles sur l'éthique des affaires, y compris les grands principes sur le droit de la concurrence, la lutte contre la corruption, la procédure et les mécanismes d'alerte professionnelle de Tarkett (Compliance Hotline et Ethics Hotline), ainsi que le Code de conduite des fournisseurs. Des informations similaires sont publiées sur le site Internet du Groupe Tarkett.

Les risques de conformité sont inclus dans les contrôles et les programmes de travail de l'audit interne.

**Politique concernant les sanctions internationales** : Suite à la guerre en Ukraine, Tarkett a renforcé son programme sur les sanctions internationales en mettant en place une nouvelle procédure et des contrôles supplémentaires. Cette procédure fournit des informations sur le fonctionnement des sanctions internationales et définit un processus clair à suivre pour atténuer les risques liés aux violations de sanctions internationales. Le processus d'atténuation est basé sur un questionnaire à remplir avant d'effectuer une transaction impliquant un pays listé dans la procédure, permettant au département juridique et au responsable de la conformité d'évaluer juridiquement la situation.

**Protection des données personnelles** : Dans le contexte de la poursuite de la digitalisation des activités et des risques croissants de cyberattaques, la protection de la vie privée et des données personnelles est devenue un pilier essentiel du Code d'éthique de Tarkett. À ce titre, Tarkett s'engage à protéger les données personnelles de ses employés, clients et partenaires commerciaux conformément aux réglementations en vigueur, en particulier le

Règlement Général sur la Protection des Données de l'UE (" RGPD "). Afin de renforcer nos normes de confidentialité dans nos tâches quotidiennes, des Lignes directrices sur la confidentialité des données ont été élaborées et déployées en 2021. Ces Lignes directrices sur la confidentialité des données, mises à disposition sur l'intranet du Groupe, aident les employés de Tarkett à comprendre les principes et les meilleures pratiques en matière de confidentialité des données, qui sont essentiels pour maintenir des normes éthiques élevées (respect de la vie privée dès la phase de conception, collecte légitime des données, transferts légaux de données, conservation limitée des données, etc.) Ils fournissent une explication claire sur les étapes à suivre pour être conforme aux règles de confidentialité pour tout nouveau projet.

Le département Juridique du Groupe, en étroite collaboration avec le département Informatique, supervise le Programme de conformité à la confidentialité des données, qui comprend notamment :

- > la signature de clauses de protection des données personnelles avec nos partenaires commerciaux afin d'assurer la confidentialité et la sécurité des données ;
- > le suivi des activités de traitement des données dans les registres internes ;
- > l'évaluation de l'impact sur la vie privée pour les nouvelles activités de traitement présentant des risques potentiels pour la vie privée ;
- > des informations claires et facilement accessibles sur la confidentialité des données fournies à nos clients, partenaires commerciaux et employés ;
- > la suppression des données à caractère personnel lorsqu'elles ne sont plus nécessaires, notamment au moyen de purges automatiques des données ;
- > le renforcement des actions de sensibilisation et de formation pour les employés les plus exposés aux risques d'atteinte à la vie privée.

**Cybersécurité** : Le Groupe utilise des systèmes d'information (notamment pour la gestion de la production, les ventes, la logistique, la comptabilité et le reporting), qui sont essentiels à la conduite de ses activités commerciales et industrielles. Conscient que la défaillance d'un seul système pourrait avoir un effet négatif important sur les activités du Groupe, Tarkett a mis en place des procédures, des outils et des formations pour renforcer en permanence la sécurité de ses systèmes d'information.

En 2022, une nouvelle politique de cybersécurité de Tarkett a été déployée, accompagnée de consignes et de recommandations complémentaires, décrivant de manière générale les orientations et les engagements de Tarkett en matière de cybersécurité. Elle décrit les principes et les lignes directrices, et indique ce qui est attendu de chacun pour protéger l'entreprise des menaces externes et internes. La politique de cybersécurité complète la charte informatique de Tarkett qui régit l'utilisation des équipements informatiques et explique les activités de surveillance du département informatique de Tarkett et l'utilisation des données personnelles.

## Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes

En outre, en 2022, Tarkett a continué à améliorer ses moyens de détection et de réponse en incluant des outils de sécurité supplémentaires et des composants d'infrastructure dans le SIEM (Security and Information Events Management ou Gestion des événements de sécurité et d'information) qui renforcent ses capacités d'analyse des menaces. Un suivi quotidien des menaces annoncées est également effectué afin d'évaluer les risques potentiels pour l'entreprise. En parallèle, Tarkett a poursuivi sa transition vers le Cloud dans le but d'augmenter sa résilience. Des outils et des mesures de sécurité supplémentaires ont été mis en place dans ce domaine spécifique. Pour l'avenir, Tarkett a décidé de définir un cadre de cybersécurité basé sur le NIST (National Institute of Standards and Technology ou Institut national des normes et de la technologie). Le projet qui a débuté en 2022 sera déployé dans toute l'entreprise à partir de 2023.

Des sessions de sensibilisation dédiées ont été maintenues au cours de l'année pour partager régulièrement des informations et des conseils sur la cybersécurité. Par exemple, en décembre, 50 employés du siège social de Tarkett à Paris-la-Défense, France, ont participé à un jeu de cybersécurité (Cyber escape game) afin de les sensibiliser à la cybersécurité. Le Directeur de la Sécurité Informatique du Groupe a commencé par définir le contexte et expliquer l'importance de la cybersécurité à la maison et au travail. S'en est suivi le jeu de cybersécurité qui a permis aux participants de se mettre dans la peau d'un attaquant et de réaliser l'importance d'être vigilant lors du partage d'informations en ligne. Ce jeu a également favorisé la collaboration et le travail d'équipe entre collègues de différents départements. Des détails supplémentaires sur la cybersécurité sont donnés au Chapitre 6 "Facteurs de risque et contrôle interne" du Document d'enregistrement universel 2022.

**Pratiques fiscales responsables** : Dans le cadre de ses activités, Tarkett n'a recours à aucun montage financier complexe visant à obtenir un avantage fiscal allant à l'encontre de l'objet ou de la finalité du droit fiscal applicable. Tarkett ne dispose d'aucune entité légale dans les douze pays inscrits sur la « liste noire des paradis fiscaux » de l'Union Européenne, pays ayant refusé d'engager un dialogue avec l'UE ou de remédier aux manquements en matière de bonne gouvernance fiscale. S'agissant des 22 pays inscrits sur la « liste grise des paradis fiscaux » de l'Union Européenne - pays s'étant engagés à respecter les standards internationaux mais ayant signés moins de douze accords - Tarkett possède des entités juridiques commerciales en Russie (dont deux sites de production), en Turquie (dont un site de production), et une autre à Hong Kong.

La liste de ces pays, mise à jour au 4 octobre 2022, est disponible au lien suivant :

[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/common-eu-list-third-country-jurisdictions-tax-purposes\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/common-eu-list-third-country-jurisdictions-tax-purposes_en).

Au sein de l'Union Européenne, Tarkett opère au Luxembourg depuis 1961 (où il dispose d'un site de production de revêtement de sol vinyle et d'un centre de recherche et développement employant plus de 600 personnes) et aux Pays-Bas (où il dispose d'un site de production de moquette et d'activités de vente employant moins de 400 personnes). Enfin, il est précisé que le Groupe Tarkett n'a signé aucun rescrit fiscal avec les autorités fiscales dans ses différents pays d'implantation.

Des précisions sur les pratiques fiscales et les risques fiscaux associés figurent au Chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôle interne » du Document d'enregistrement universel 2022.

Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes

### 3.11.2 La prévention de la corruption

En ligne avec les exigences de la Loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption et les recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA), Tarkett a mis en place un Programme de Prévention de la Corruption, qui fournit le cadre de conduite à nos équipes et partenaires commerciaux au niveau mondial et qui inclut les éléments suivants :

- > **Une cartographie des risques de corruption** a été lancée en 2017, mise à jour en 2019 et révisée en 2020. Le processus d'identification et d'évaluation des risques a été basé sur des entretiens de 82 parties prenantes internes couvrant l'ensemble des activités et processus de Tarkett dans le monde. La cartographie des risques est continuellement enrichie et mise à jour en fonction des éléments obtenus dans le cadre de nouveaux entretiens et/ou d'éventuelles alertes ou incidents et/ou rapports d'ONG dont nous avons eu connaissance. La granularité de l'évaluation est ainsi affinée au fur et à mesure que ces éléments sont recueillis par Tarkett. En 2020, une importante mise à jour de la cartographie des risques de corruption a été entreprise afin d'identifier puis d'évaluer les risques de manière plus fine et plus pertinente et de prendre en compte les dernières exigences de l'Agence Française Anticorruption.
- > **Le Code de conduite anticorruption**, rédigé et déployé en 2018 en remplacement de la Politique Anticorruption, définit les règles internes permettant à nos équipes d'identifier et de prévenir les comportements inappropriés en matière de corruption et de trafic d'influence. Ce code liste les pratiques interdites (paiements illégaux, paiements de facilitation et contributions politiques), celles que Tarkett encadre (cadeaux et invitations, parrainages, dons à des associations caritatives, activités de représentation d'intérêt et/ou de lobbying), et les pratiques à respecter en interne (bonne tenue et exactitude des comptes, déclaration de conflits d'intérêts) et dans nos relations avec nos partenaires commerciaux (clauses contractuelles relatives à la prévention de la corruption, procédures de vérification des tiers, recours aux intermédiaires). Le Code a été revu et mis à jour en 2021 suite à la mise à jour de notre cartographie des risques de corruption. Chaque employé est pleinement informé que le non-respect de l'une des dispositions énumérées dans le Code de conduite anticorruption peut donner lieu à des sanctions disciplinaires, y compris le licenciement.
- > **Le système d'alerte professionnelle** mis en place avec la *Compliance Hotline* en 2018 complétant la *Ethics Hotline* déployée en 2016 aux États-Unis et au Canada. Les systèmes sont accompagnés d'une procédure d'alerte qui permet aux employés, aux partenaires commerciaux ainsi qu'à tout tiers de signaler toute préoccupation liée à la corruption.
- > **L'évaluation de nos partenaires commerciaux** : Tarkett a réalisé une évaluation de ses fournisseurs dans le cadre de son **Programme d'approvisionnement responsable** (voir Section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable) ainsi que des diligences anticorruption sur certains de ses intermédiaires, clients et fournisseurs. Une cartographie des tiers a été élaborée en 2020 aboutissant à la création d'un plan d'action triennal d'évaluation des tiers. Ce programme d'évaluation des tiers s'est poursuivi en 2022
- > **Une Procédure de contrôle comptable anticorruption** portant notamment sur les cadeaux, invitations, repas d'affaires, dons, parrainages et commissions d'intermédiaires a été élaborée en 2020 et déployée dans l'ensemble du Groupe. En 2022, des contrôles comptables anticorruption supplémentaires, les cadeaux/invitations, les dons/sponsorships et les commissions sur les ventes ont été effectués dans toutes les divisions.
- > **Un programme de formation anticorruption**, ciblant tous les employés de Tarkett considérés comme les plus à risque en termes de corruption par leur fonction, couvrant les pratiques anticorruption en général, et rappelant à nos équipes les bonnes pratiques en la matière, avec un accent particulier sur l'utilisation d'intermédiaires, les cadeaux et invitations, et les dons à des organismes caritatifs. Des ateliers anticorruption sont également organisés pour des publics spécifiques.
- > **Le comité anticorruption** qui a été créé en 2020 est composé du Président du Directoire, du Directeur Financier, du Directrice Juridique du Groupe, du Directeur de l'Audit Interne du Groupe et du Responsable de la Conformité. Le rôle de ce Comité est de définir la stratégie du Groupe dans le déploiement de son programme Anticorruption.

## 3.12 Rapport Social et Environnemental

### 3.12.1 Tableau de bord des indicateurs RSE

#### Indicateurs Sociaux

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
	Effectifs						
102-7a	Effectif total (au 31/12)	1,1%	-	12 007	11 872	12 160	12 592
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	3,0%	-	3 192	3 100	3 245	3 385
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	-0,4%	-	7 940	7 975	8 123	8 338
102-8a	Part d'employés en contrat permanent	-0,6%	-	93%	93%	93%	93%
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	-2,1%	-	234	239	233	235
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	14,9%	-	641	558	559	634
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	0,6%	-	7%	7%	7%	7%
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	0,5%	-	11 132	11 075	11 368	11 723
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	9,8%	-	875	797	792	869
102-8d	Nombre de travailleurs externes (équivalent temps plein - ETP)	5,2%	-	531	505	427	488
102-8d	Part de travailleurs externes (% ETP)	0,1%	-	4,3%	4,2%	3,5%	3,8%
-	Total des rémunérations et salaires (millions d'euros)	11,5%	-	763	684	669	718

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs						
401-1a	Nombre d'embauches	10,3%	-	2 866	2 599	1 834	2 454
401-1a	Taux d'embauche	2,0%	-	24%	22%	15%	19%
-	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	12,4%	-	1 708	1 520	900	1 136
-	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (par exemple licenciement)	7,3%	-	644	600	601	886
-	Taux de rotation du personnel permanent	2,0%	-	21%	19%	13%	17%
401-1b	Nombre de départs	1,8%	-	2 964	2 911	2 155	2 910
401-1b	Taux de rotation du personnel total	=	-	25%	25%	18%	23%
	Diversité						
405-1a	Pourcentage d'administrateurs féminins au sein du Conseil de surveillance de Tarkett	=	-	44%	44%	44%	44%
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant moins de 30 ans	=	-	0%	0%	0%	0%
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant entre 30 et 50 ans	11%	-	44%	33%	22%	22%
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant plus de 50 ans	-11%	-	56%	67%	78%	78%
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité exécutif de Tarkett	=	-	30%	30%	30%	18%
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (Comité exécutif et N-1)	8%	-	28%	20%	25% <sup>1</sup>	25%
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (Comité exécutif à N-2)	1%	-	27%	26%	26% <sup>2</sup>	24%
405-1b	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	1%	-	27%	26%	26%	27%
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	=	-	29%	29%	29%	29%
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	0,4%	-	29%	28%	29%	29%
405-1b	Pourcentage d'employés ayant moins de 30 ans	0,8%	-	14%	13%	12%	13%
405-1b	Pourcentage d'employés ayant entre 30 et 49 ans	-1,3%	-	55%	56%	57%	57%
405-1b	Pourcentage d'employés ayant plus de 50 ans	0,5%	-	31%	30%	31%	30%

<sup>1</sup> Les années précédentes, cela correspondait à une population légèrement plus importante pour l'EMC par rapport à l'EMC-1.

<sup>2</sup> Les années précédentes, cela correspondait à une population légèrement plus importante pour l'EMC par rapport à l'EMC-1.

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
405-1b	Pourcentage d'employés déclarés handicapés	-0,1%	-	1,1%	1,2%	1,1%	0,9%
	Formation et Développement des Compétences						
-	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année [année de référence 2011]	1,5%	8%	45%	44%	34%	58%
-	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures) [année de référence 2013]	2,3%	26%	252	246	165	256
412-2b	Pourcentage d'employés ayant participé à une formation en ligne sur l'éthique des affaires	-0,2%	-	97,4 %	97,6%	-	-
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par employé	1 %	-	21 %	21	14	20
404-3	Pourcentage des employés inscrits ayant complété une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	-	-	93 %	-	-	-
-	Pourcentage des employés permanents inscrits ayant complété une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	-	-	93 %	-	-	-
-	Pourcentage de postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	-9%	-	54 %	63%	56%	65%
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy	-3,2%	-	7 889	8 148	5 176	8 229
	Communication Interne Proactive et Dialogue Social						
-	Progrès sur « Écoute des employés et participation au dialogue social » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010] (*2018)	-	-	-	53%	-	54%*
-	Progrès sur « Communication proactive envers tous les employés » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010] (*2018)	-	-	-	71%	-	66%*

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
Santé et Sécurité au Travail							
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] pour tous les employés	71%	-	1,52	0,89	1,28	1,64
403-9a	Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable [FR1t] pour tous les employés	31%	-	3,36	2,56	2,62	2,19
403-9a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] pour tous les employés	5%	-	0,062	0,059	0,077	0,077
403-10a	Taux de fréquence des maladies professionnelles pour tous les employés	-100%	-	0	0,26	0,10	0,27
403-9a	Taux d'absentéisme (employés)	-0,8%	-	3,6%	4,4%	3,9%	2,6%
403-9a	Nombre d'accidents mortels	-	-	0	0	0	0
403-9b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Travailleurs externes	-43%	-	2,78	4,85	8,73	8,28
-	Pourcentage d'accords formels portant sur des sujets de santé et de sécurité	-	-	-	14%	18%	-
-	Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence 2010] (*2018)	-	-	-	85%		68%*
Tarkett Cares							
203-1	Nombre d'initiatives Tarkett Cares en faveur des communautés locales (en heures travaillées, en don de produits et autres matériaux, ou dons financiers)	33%	-	117	88	135	182
203-1	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	-60%	-	468	1 168	730	1 401
203-1	Nombre de jours de temps donné par le biais du bénévolat (sur la base de 7 heures par jour)	71%	-	156	91	692	921
203-1	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m²)	139%	-	13,559	5 669	20 187	19 864
203-1	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	102%	-	208	103	445	710

## Indicateurs Environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
<b>Matériaux de Qualité</b>							
416-1	Pourcentage de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle® (% du volume acheté) [année de référence 2011]	-2%	88%	95%	97%	98%	98%
-	Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées) [année de référence 2011]	-1%	-2%	69%	70%	68%	67%
301-1	Pourcentage des matières premières d'origine renouvelable ou recyclée	-1%	-	30%	31%	30%	30%
301-2	Pourcentage des matières premières d'origine recyclée	2%	-	17%	15%	13%	12%
<b>Gestion Raisonnée des Ressources</b>							
303-5	Intensité de consommation d'eau (litres/m²) [année de référence 2010]	9%	-44%	2,9	2,7	2,4	2,6
303-5	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	-5.5%	-	0,67	0,71	0,63	0,73
-	Pourcentage des sites de production ayant mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication) [année de référence 2010]	-2%	8 %	69%	71%	71%	66%
302-3	Intensité énergétique (kWh/m²) [année de référence 2019]	3,1%	5,7%	4,32	4,19	4,00	4,09
302-1a	Consommation d'énergie combustible non renouvelable (GWh)	-11,6%	-	442	500	472	514
302-1b	Consommation d'énergie combustible renouvelable (GWh)	-19,2%	-	71	88	80	95
302-1c	Consommation d'électricité et de vapeur achetée (GWh)	-8,2%	-	481	524	500	527
302-1d	Énergie renouvelable générée et vendue (GWh)	-	-	3,2	-	-	-
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)	-10,6%	-	994	1 112	1 052	1 136
	Pourcentage de la consommation d'énergie issue d'énergies renouvelables	4.3%		43%	38%	27%	28%
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 & 2) (kgCO <sub>2</sub> eq/m²) (y compris le leasing de voitures) [année de référence 2019]	-10,0%	-31,1%	0,60	0,67	0,76	0,87
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre - Scope 1 (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-11%	-14%	91 253	102 795	97 623	106 232
305-1c	Émissions de CO <sub>2</sub> biogénique (tCO <sub>2</sub> )	-16%	-22%	25 620	30 575	27 712	32 982

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
305-2a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre - Scope 2 - <i>location-based</i> (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-16%	-24%	144 897	172 718	170 512	190 387
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre - Scope 2 - <i>market-based</i> (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-33%	-62%	55 668	83 099	109 293	144 873
	Total des émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 & 2 (market-based) (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-21%	-41%	146 921	185 894	206 916	251 105
	Pourcentage de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 (market-based) vs 2019 [objectif SBTi]	-16%	-41%	41%	-26%	-18%	-
305-3a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre en amont (scope 3 : catégorie 1 - biens et services achetés) (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-	-14%	1 339 935	-	-	1 549 251
305-3a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre en aval (scope 3 : catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus) (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-	-13%	216 067	-	-	247 333
305-3a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre en amont et en aval (scope 3 : catégories 1+12) (tCO <sub>2</sub> eq) [année de référence 2019]	-	-13%	1 556 002	-	-	1 796 584
305-3c	Émissions et absorptions de CO <sub>2</sub> biogénique (tCO <sub>2</sub> ) liées à la catégorie 1 du scope 3	-	-33%	-176 344	-	-	-263 181
305-3c	Émissions et absorptions de CO <sub>2</sub> biogénique (tCO <sub>2</sub> ) liées à la catégorie 12 du scope 3	-	-35%	162 293	-	-	251 484
	Émissions totales de GES de la chaîne de valeur (Scope 1 + Scope 2 market-based + Scope 3 : catégories 1 + 12) (tCO <sub>2</sub> e) [année de référence 2019]	-	-17%	1 702 923	-	-	2 047 689
	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001	=		82%	82%	81%	85%

GRI	Indicateur	Variation 2022 vs. 2021	Variation 2022 vs. année de référence	2022	2021	2020	2019
	Des Espaces de Vie Sains et de Qualité						
416-1	Pourcentage des revêtements de sol sans phtalate [année de référence 2010]	1%	96%	96%	95%	97%	74%
416-1	Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV [année de référence 2010]	=	78%	99%	99%	98%	98%
	Recyclage et Réutilisation						
-	Déchets non recyclés (g/m <sup>2</sup> ) [année de référence 2015]	-20%	-3%	119	149	154	143
306-2a	Déchets dangereux (milliers de tonnes)	-12%	-	5,7	6,6	5,0	4,2
306-2b	Déchets non dangereux (milliers de tonnes)	-35%	-	21,5	33,0	35,4	35,5
306-2	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes) [année de référence 2015]	-59%	-49%	10,0	24,2	27,6	27,3
306-2	Pourcentage des déchets envoyés en décharge (%)	-11,3%	-	15%	27%	28%	28%
306-2	Pourcentage des déchets envoyés en recyclage externe (%)	1,7%	-	58%	57%	59%	59%
306-2	Pourcentage des déchets envoyés en valorisation énergétique (%)	6%	-	18%	11%	9%	9%
306-2	Pourcentage des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence 2015]	-25%	-17%	37%	61%	68%	69%
301-3	Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés dans le cadre du programme ReStart® (en tonnes)	-6%	-	3 000	3 200	3 000	3 300
	Indicateurs sur l'approvisionnement responsable						
	Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	7%	-	42%	35%	36%	29%
	Part (en nombre) des fournisseurs ciblés adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	10%	-	46%	36%	20% <sup>1</sup>	80%

<sup>1</sup> Suite au déploiement du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett la base de fournisseurs ciblée a augmenté avec au résultat une part plus faible de fournisseurs adhérant.

## Indicateurs Sociaux par Région

GRI	Indicateur	2022	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Reste du Monde <sup>(3)</sup>
	<b>Effectifs</b>				
102-7a	Effectif total (au 31/12)	12 007	37,5%	34,2%	28,3%
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	11 132	4 177	3 779	3 176
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	875	327	322	226
	<b>Embauches et Taux de Rotation des Effectifs</b>				
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	2 866	811	1 762	293
401-1a	Taux d'embauche des employés	24%	18%	43%	9%
401-1b	Nombre de départs	2 964	668	1 603	693
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	25%	15%	39%	20%
	<b>Santé et Sécurité au Travail</b>				
403-2a	Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable [FR1t] pour tous les employés	3,36	2,75	6,19	0,61
403-2a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] pour tous les employés	0,062	0,045	0,083	0,054
403-2a	Taux de fréquence des maladies professionnelles pour tous les employés	0	0	0	0
403-2a	Taux d'absentéisme (employés)	3,6%	4,6%	2,5%	3,6%
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Travailleurs externes	2,78	4,88	0	0

(1) Europe : Corporate, EMEA & Tarkett Sports EMEA

(2) Amérique du Nord : Tarkett Amérique du Nord & Tarkett Sports Amérique du Nord

(3) Reste du Monde : Tarkett Europe de l'Est, Asie, Australie & Nouvelle Zélande, Amérique Latine & Tarkett Sports Australie

### 3.12.2 Note méthodologique du reporting RSE

Depuis que Tarkett est coté en bourse (Euronext Paris), et en vertu des exigences réglementaires françaises en vigueur, Tarkett publie des informations sur les dimensions sociales, environnementales et sociétales de ses activités dans son Document universel d'enregistrement (URD). Ces informations incluent notamment les Indicateurs de Performance Clés (KPI) de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et du Tableau de Bord de Développement Durable de Tarkett. Ce Tableau de Bord est un outil essentiel pour suivre les progrès et orienter les performances. Son principal objectif est de procurer au Groupe des indicateurs pertinents lui permettant d'évaluer le déploiement de sa stratégie et de remplir ses obligations du point de vue réglementaire. Les progrès sont mesurés par rapport à une année de référence qui a été définie pour certains indicateurs clefs de performance.

#### Cadre de référence

Le reporting RSE et le tableau de bord de développement durable de Tarkett ont été développés en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- > La stratégie *Change to Win* du Groupe et son engagement historique en matière de RSE, où chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, dont certains font l'objet d'objectifs à long terme (objectifs 2020 fixés en 2011 et objectifs 2025 / 2030 fixés en 2019, 2020 et 2021).
- > La Directive de l'Union Européenne 2014/95/EC et la réglementation française en matière de communication extra-financière, connues sous le nom de Déclaration de Performance Extra-Financière : les informations sociales, environnementales et sociétales requises par l'article L.225-102-1 du Code de commerce français sont incluses sous la forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiées dans le tableau de bord (les informations qualitatives sont présentées dans d'autres rubriques du rapport d'activité).
- > Le Pacte Mondial des Nations-Unies : en lien avec l'engagement du Groupe, le tableau de bord représente un outil de gestion de la performance sur toutes les dimensions du Pacte Mondial.

#### Procédures méthodologiques

Les procédures de reporting RSE de Tarkett sont documentées dans un manuel complet de reporting RSE (« *CSR Reporting Handbook* ») qui a été établi en 2017, en consultation avec les différents responsables internes des sujets RSE. Ces procédures ont permis d'aligner davantage le reporting RSE de Tarkett sur les lignes directrices de GRI de 2016 : option core. Le manuel de reporting RSE a été présenté et approuvé par le comité exécutif et est revu et mis à jour chaque année en tenant compte des retours et de toute modification des exigences ou des objectifs en matière de reporting. Le manuel de reporting RSE définit :

- > Les objectifs du reporting RSE de Tarkett et les objectifs stratégiques de Tarkett pour 2025 et 2030 ;

Conformément aux exigences réglementaires françaises, les informations sociales et environnementales de l'entreprise ont été vérifiées par un organisme tiers indépendant (le rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales a été vérifié par l'un des commissaires aux comptes, désigné en tant qu'organisme tiers indépendant).

- > Les standards du référentiel international du Global Reporting Initiative (GRI) de 2016. Le rapport de Tarkett fait état autant que possible du référentiel « GRI Standard : core option » (option de base). Une table de concordance GRI (voir Section 3.12.3 Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF) indique les domaines où les déclarations standard pertinentes peuvent être retrouvées dans ce rapport.
- > Les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD).
- > Le Protocole sur les gaz à effet de serre : les émissions de gaz à effet de serre sont quantifiées et déclarées conformément au Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) et au Protocole GHG du World Resources Institute (WRI).
- > Les principes du Cradle to Cradle® (C2C) pour la conception de nos produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits jusqu'à l'installation, l'utilisation, l'entretien, la fin de l'utilisation et la récupération des produits.

Le tableau de bord de développement durable est construit selon trois dimensions : la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale et la gouvernance d'entreprise.

- > Les principes de reporting, le périmètre de reporting, les outils de reporting, les contrôles internes et les règles sur lesquelles repose la consolidation des données ;
- > L'organisation, les responsabilités et la planification du reporting ; et
- > Les définitions détaillées, les conditions spécifiques et les points de contrôle de tous les indicateurs inclus dans le reporting.

Les informations suivantes présentent un résumé du manuel de reporting RSE :

### Principes de reporting

#### Inclusion des parties prenantes

Tarkett reconnaît qu'un dialogue et un engagement constants avec l'ensemble de la chaîne de valeur et la communauté au sens large sont essentiels pour atteindre ses objectifs, à savoir servir au mieux ses clients et contribuer à relever les défis sociétaux. Tarkett s'engage auprès des parties prenantes par divers moyens pour s'assurer que ses stratégies et ses rapports tiennent compte de leurs attentes.

#### Contexte de développement durable

Tarkett est déterminé à contribuer, chaque fois que ses activités le lui permettent, à relever les défis les plus importants et les plus urgents auxquels la société est confrontée au XXI<sup>e</sup> siècle (lutte contre le changement climatique, gestion durable des ressources naturelles rares, promotion du bien-être des espaces de vie).

#### Matérialité

En 2016, une enquête a été réalisée pour déterminer les sujets importants pour Tarkett et s'assurer que notre stratégie RSE et nos objectifs étaient en phase avec eux. Chaque année, nous entretenons un dialogue régulier avec nos parties prenantes, en écoutant leurs préoccupations, leurs désirs et leurs attentes. De cette façon, nous nous assurons que nos actions, et nos priorités, sont adaptées pour répondre aux défis et opportunités matérielles.

#### Exhaustivité

Le rapport RSE de Tarkett couvre le même périmètre que le rapport financier consolidé. Les domaines abordés dans le rapport reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation, dans l'objectif qu'aucun sujet RSE dit « matériel » pour Tarkett ne soit omis par ce rapport. En outre, Tarkett s'efforce d'identifier et de passer en revue tout nouveau sujet émergent ou futur pouvant concerner ses activités.

#### Exactitude

Tarkett s'efforce d'assurer l'exactitude des données déclarées, à l'aide de définitions et de procédures clairement documentées dans son Manuel de reporting RSE et par le biais de plusieurs contrôles.

### Période de reporting

La période de reporting annuelle correspond à celle de l'exercice financier, à savoir l'année civile du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Le présent rapport concerne la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022.

#### Equilibre

Tarkett suit sa performance afin de rendre compte des progrès réalisés ainsi que des défis, reflétant ainsi de manière transparente les dimensions positives et négatives de ses performances en matière de RSE.

#### Clarté

L'information RSE est présentée par Tarkett de manière claire et détaillée afin d'être facilement comprise par les parties prenantes.

#### Comparabilité

Tarkett encourage la cohérence du reporting grâce à des procédures bien documentées et présente les indicateurs en les comparant avec les périodes précédentes et les années de référence, à l'exception de certains indicateurs nouvellement déployés pour lesquels les données des périodes précédentes ne sont pas encore disponibles et pour les indicateurs qui ne sont pas reportés annuellement (par exemple, les indicateurs liés à l'enquête de feedback des employés de Tarkett menée tous les deux ans).

#### Vérifiabilité

Les données rapportées sont documentées et vérifiées lors d'audits internes et tiers externes afin d'apporter une confiance supplémentaire dans la véracité du contenu publié.

#### Rapidité

Tarkett publie des informations RSE chaque année avec les rapports financiers annuels publiés en mars / avril.

### Fréquence de reporting

Le reporting RSE est réalisé chaque année à des fins de publication externe. Les rapports intermédiaires à des fins internes sont réalisés pour certains domaines (p. ex., le suivi mensuel des indicateurs clés de performance des usines en matière d'environnement et de sécurité).

### Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting s'étend à l'ensemble du Groupe et couvre la totalité des activités contrôlées par le Groupe, de la manière suivante :

#### La dimension sociale couvre :

> Les travailleurs (salariés et prestataires externes, selon les indicateurs) de toutes les entités du périmètre financier consolidé, à l'exclusion des usines en cours de fermeture dont la production a cessé au cours des années précédentes. D'autres limitations spécifiques pour certains indicateurs sont détaillées au paragraphe « Limites spécifiques du périmètre de reporting » de la présente note méthodologique.

#### La dimension environnementale couvre :

> Les activités de production de toutes les usines du périmètre financier consolidé. D'autres spécifiques pour certains indicateurs sont détaillées au paragraphe « Limites spécifiques du périmètre de reporting » de la présente note méthodologique.

### Organisation de reporting

Le processus de reporting des indicateurs de RSE / développement durable est géré et consolidé par la Direction du Développement Durable du Groupe, avec l'appui des différentes fonctions concernées (notamment Finances, R&D et Opérations, RH & Communications, Juridique, ...), des divisions et des sites.

### Outils de reporting

*Reporting 21* : Un nouvel outil de reporting en ligne "Reporting 21" a été mis en place en 2022 pour centraliser toutes les données et indicateurs clés de performance en matière de RSE, dans le but de faciliter le suivi des performances. Les données déjà collectées dans d'autres outils (par exemple Workday, SAP, ...) sont injectées dans Reporting 21 à intervalles réguliers. Les autres données sont rapportées directement dans Reporting 21.

*Workday* : Les données RH liées à la RSE disponibles dans Workday (p. ex. effectifs, rotation, ...) proviennent directement de Workday et sont injectées dans Reporting 21. Les autres données RH sont rapportées directement dans Reporting 21.

*Tarkett Cares* : les données sont reportées directement dans Reporting 21.

*Satisfaction des employés* : mesurée tous les deux ans par le biais d'une enquête de satisfaction réalisée en interne.

*Tarkett Academy* : les données sur la formation dispensée par Tarkett Academy sont reportées directement dans Reporting 21.

*Données sur l'environnement et la sécurité des usines* : les données sont reportées dans un tableau de bord dédié pour chaque usine de fabrication et les données sont téléchargées tous les mois dans une base de données de Groupe (SAP).

> Ce périmètre comprend toutes les usines de production, le réseau de vente et les bureaux administratifs pour les salariés de Tarkett (sauf lorsque des limites spécifiques sont indiquées) et les travailleurs externes pour certains indicateurs.

> Les produits finis de revêtement de sol et de revêtement sportif fabriqués dans toutes les usines du périmètre financier consolidé.

La responsabilité de chacun des domaines RSE et des indicateurs concernés incombe à un membre du Comité exécutif de Tarkett. La définition claire de la responsabilité de chacun garantit la réalisation d'un reporting précis, fiable et réalisé en temps opportun des données et des indicateurs RSE.

*Qualité de l'air intérieur et espaces sûrs et sains* : les données concernant le volume des produits sans phtalates, et des produits à faible émissions de composés organiques volatiles totaux (COVT), sont directement reportées dans le Reporting 21.

*Matériaux de qualité* : indicateurs sur la raréfaction des ressources et évaluation de leurs dimensions Cradle to Cradle compilés à partir des données d'achat des matières premières et de la base de données sur l'évaluation des matériaux, consolidés dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

*Programme Restart®* : Les données sur la collecte des déchets de revêtement de sol post-installation et post-utilisation sont reportées directement dans le Reporting 21.

*Engagement des fournisseurs vis-à-vis du Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett* : données compilées à partir des bases de données d'achat. Les montants des achats sont basés sur la période de rapport courante. Les dépenses totales proviennent des lignes pertinentes du rapport financier du compte de résultat de Tarkett.

### Limites spécifiques du périmètre de reporting

**Absentéisme :** En 2022, Tarkett North America a reporté les heures planifiées pour les "employés salariés", ces heures ainsi que les heures d'absence n'ont pas été reportées en 2021 pour cette population spécifique d'employés (représentant environ 40% de la main-d'œuvre de la division - définis comme des employés payés à un taux fixe, indépendamment des heures spécifiques travaillées, contrairement aux employés horaires qui reçoivent un salaire pour chaque heure travaillée). En tant que tel, le taux d'absentéisme pour l'Amérique du Nord n'est pas comparable.

**Taux de fréquence des accidents de travail :** En 2021, les entités suivantes ont été exclues des indicateurs de sécurité car les heures travaillées n'ont pas été déclarées : FieldTurf Amérique du Nord & son réseau commercial (1 accident avec arrêt de travail <24h en 2021), le réseau commercial de FieldTurf États-Unis (2 accidents avec arrêt de travail prolongé de deux jours au total, 11 accidents avec arrêt de travail <24h en 2021), le réseau commercial de Beynon et le site administratif et le réseau commercial de Tarkett États-Unis (ces entités représentent environ 8% des effectifs du Groupe). En 2022, ces entités ont déclaré les heures travaillées et sont donc incluses dans le périmètre de l'indicateur.

**Évaluation des matières premières et pénurie/abondance de ressources :** toutes les matières premières pour la production de revêtements de sol finis et semi-finis et de produits de surface de sport, à l'exclusion des trois entités acquises en 2018 (Dalton Kraft - Lexmark à Dalton, États-Unis ; Toronto - Thermagreen à Toronto, Canada et Grassman à Botany, Australie, qui représentent collectivement 2% de l'ensemble de la production de produits finis) pour lesquelles le reporting est en cours d'établissement ; des produits finis externalisés ; des produits chimiques de traitement (sauf pour les moquettes) et des emballages. Les matériaux post-installation ou post-utilisation collectés et effectivement recyclés par FieldTurf ou Beynon Sports Surfaces ne sont pas inclus.

**ReStart® :** Tout matériel post-installation ou post-utilisation collecté et effectivement recyclé par FieldTurf ou Beynon Sports Surfaces n'est pas inclus.

**Indicateurs environnementaux de production :** les indicateurs de l'eau, de l'énergie, des émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et Scope 2 et des déchets sont reportés pour tous les sites industriels, à l'exception de notre nouvelle usine au Mexique acquise fin 2021 (cette usine sera intégrée en 2023).

**Les émissions du Scope 1 de la leasing de voitures :** Les émissions de GES provenant du leasing de voitures n'ont pas été recalculées en 2022 et sont donc identiques aux valeurs de 2019 calculées pour l'inventaire des GES de 2019 (8 427 tCO<sub>2</sub>eq).

**Les émissions de GES du Scope 3 :** Les émissions Scope 3 pour les catégories 1 et 12 sont calculées pour toutes les matières premières (à l'exception des emballages) utilisées sur tous les sites industriels, à l'exception de nos usines de sport à Toronto (Canada) et Prestons (Australie), et de notre usine de moquette Dalton - Smith (États-Unis). Les matières premières utilisées pour les produits externalisés en dalles de vinyle de luxe (LVT) sont également incluses. Les autres produits externalisés ne sont pas comptabilisés.

**Qualité de l'air intérieur et espaces sûrs et sains :** part des volumes de produits sans phtalate, ou à faibles émissions de COVT excluent tout volume de production semi-finie, le volume de production pour l'industrie automobile à Clervaux (Luxembourg) et les autres volumes de production non pertinents (par exemple, les surfaces de sport en plein air). Le volume de production de notre nouvelle usine au Mexique, acquise fin 2021, a également été exclu.

**Engagement des fournisseurs vis à vis du Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett :** Tous les achats directs (fournisseurs de matières premières et de produits finis) et indirects (fournisseurs locaux et prestataires de services pour les opérations de production) des sites de fabrication (à l'exception des achats pour Dalton Kraft à Dalton, US et Mexico City, Mexico), hors les dépenses interentreprises de produits semi-finis.

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

### Indicateur Social

**Équivalent temps plein (ETP)** : utilisé pour mesurer l'effectif efficace au cours de la période de reporting par opposition à l'effectif représenté par le nombre d'employés présents à la fin de la période de reporting. Données rapportées à la fois pour les employés de Tarkett et les prestataires externes.

**Effectifs** : nombre d'employés salariés de Tarkett présent au dernier jour du mois de la période de reporting.

**Employés salariés de Tarkett** : tous les employés, engagés et salariés de Tarkett, notamment les stagiaires/étudiants et apprentis s'ils sont payés par Tarkett. En est exclu, le personnel non actif (employés en congés de plus de 6 mois).

**Contrat à durée indéterminée** : employé engagé par Tarkett pour une durée indéterminée. A l'exception de la Chine où les salariés sous contrat à durée déterminée de 2 ans ou plus sont considérés comme permanents.

**Contrat à durée déterminée** : employé salarié de Tarkett et engagé pour une durée limitée spécifiée (c.-à-d., contrat à durée déterminée de l'employé), y compris les travailleurs saisonniers de Tarkett Sports.

**Zones géographiques** : EMEA comprend Tarkett EMEA, Tarkett Sports EMEA & Corporate ; l'Amérique du Nord comprend Tarkett Amérique du Nord et Tarkett Sports Amérique du Nord ; le reste du monde comprend Tarkett Europe de l'Est, Asie, Australie et Nouvelle-Zélande, Amérique latine et Tarkett Sports Australie.

**Prestataire externe** : tout travailleur qui n'a pas de contrat de travail avec Tarkett ou qui ne fait pas partie de la masse salariale de Tarkett (p. ex., les prestataires externes sous contrat avec une agence d'intérim ou d'emploi temporaire embauchés pour soutenir les opérations régulières). Ne comprenant pas les sous-traitants travaillant pour des projets spécifiques (par exemple les implémentations de SAP).

**Manager** : un manager est un employé ayant au moins un rapport direct à la date du rapport (par ex. 31.12), y compris les cols bleus (par ex. les chefs d'équipe, les chefs de groupe, les superviseurs de poste et les chefs d'équipe sont considérés comme des managers). Un employé qui est considéré comme un manager (par exemple, manager dans l'intitulé du poste) mais qui n'a pas de responsabilité directe de gestion d'équipe ou l'équipe gérée n'est composée que d'intérimaires et/ou de stagiaires n'est pas considéré comme un manager pour le reporting RSE.

**Autres employés** : tous les employés autres que les managers à la date du reporting.

**Employés handicapés** : conformément aux lois du travail locales lorsque cela est autorisé.

**Cadres dirigeants (Président du directoire, les membres du Comité exécutif et les autres cadres dirigeants)** : couvrant les 3 niveaux de management : Président du directoire, Comité exécutif et cadres dirigeants.

**Cadres supérieurs (Président du directoire, les membres du Comité exécutif, les autres cadres dirigeants et les cadres supérieurs)** : les cadres dirigeants et les 2 niveaux de cadres supérieurs suivants (Directeurs).

**Employés embauchés** : nombre d'employés (avec contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée) qui ont été ajoutés à la liste de paie notamment les employés embauchés le dernier jour de la période de référence.

**Taux d'embauche des employés** : employés embauchés/effectif total.

**Nombre total de départs d'employés** : nombre d'employés (avec contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée) qui ont été retirés de la liste des salariés.

**Taux de rotation du personnel** : départs/effectifs.

**Taux de rotation du personnel permanent** : départs du personnel permanents/effectifs des salariés permanents.

**Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année** : Part des salariés dans l'effectif de fin d'année, où un employé est considéré comme « ayant reçu une formation » si le nombre d'heures cumulées de formation reçues au cours de l'année complète dépasse 1 journée complète (8 heures).

**Heures de formation** : se former dans le cadre de Tarkett est considéré comme activité de développement, comprenant un accompagnement spécifique ainsi qu'une confirmation de présence. Pour la formation en ligne, les heures de formation déclarées correspondent en priorité au temps réel passé par les employés à suivre des cours de formation en ligne, tel qu'enregistré par les systèmes de formation en ligne (pour les modules de formation « en cours » et « terminés »). Dans le cas où le temps réel, n'est pas disponible, c'est la durée théorique de la formation en ligne qui est considérée. Toutes les heures de formation des employés pendant la période de reporting, y compris les employés qui ne font plus partie de l'entreprise à la fin de la période de reporting.

**Revue de performance et de développement (ou équivalent)** : l'évaluation annuelle (« Performance and Development Dialogue » et « Polyvalence Matrix ») est une discussion d'échange annuelle entre l'employé et son manager pour discuter des réalisations, des compétences, des opportunités d'amélioration et du programme de développement. Les employés présents dans l'entreprise trois mois avant le lancement de la campagne annuelle d'évaluation des performances et du développement sont inscrits. La part en % des employés ayant complété le bilan annuel est calculée comme étant ceux ayant complété le bilan par rapport à ceux inscrits.

## Rapport Social et Environnemental

*Postes de management ouverts pourvus par un candidat interne* : un poste de management est un poste (manager) avec au moins une personne sous sa direction. Un poste ouvert est un poste vacant pour lequel une personne a été embauchée ou mutée. Un candidat interne est un candidat qui est déjà un employé par Tarkett.

*Postes de management ouverts pourvus par un candidat* : Un poste de management pourvu par une candidate interne ou externe

*Nombre de personnes externes ayant reçu une formation dispensée par Tarkett Academy* : nombre de personnes (à l'exclusion des employés et des prestataires externes) ayant suivi une formation/programme de formation technique Tarkett Academy dans le réseau Tarkett Academy.

*Réseau Tarkett Academy* : Tarkett Academy organise et dispense des programmes de formation technique spécifiques (entre autres, en installation et maintenance de revêtements de sol) dans des centres de formation dédiés et dans d'autres lieux.

*Centre de formation technique dédié Tarkett Academy* : un programme de Tarkett dédié à la formation technique (notamment la formation pour les personnes extérieures).

*Nombre d'accidents – employés* : inclut les accidents du travail selon la définition légale locale pour l'ensemble des employés (selon la définition d'employé chez Tarkett). Cela n'inclut donc ni les accidents du trajet, ni les accidents des visiteurs ou prestataires externes, qui sont suivis séparément.

*Arrêt de Travail (AdT) prolongé* : un accident avec AdT prolongé (y compris, décès) lorsque la personne est gravement blessée et par conséquent, n'est pas disponible pour travailler pendant une période de plus de 24 heures.

*Accidents avec AdT < 24 heures* : un accident sur le lieu de travail qui est suffisamment grave pour empêcher la personne blessée de travailler pour le reste de la journée mais tout en restant disponible pour revenir travailler le jour suivant.

*Accidents avec soins de premiers secours* : un accident mineur sur le lieu de travail lorsque la personne blessée est capable de retourner au travail après une brève période de traitement par une infirmière professionnelle ou d'un membre du personnel qualifié.

*Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t]* : Nombre d'AdT prolongé par million d'heures travaillées, où le nombre d'accidents mortels est inclus.

*Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable [FR1t]* : Taux de fréquence des accidents de travail = Nombre d'AdT + Nombre d'accidents avec AdT <24 heures par million d'heures travaillées, où le nombre d'accidents mortels est inclus.

*Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t]* : nombre de jours de travail (jours ouvrés) perdus en raison d'AdT x 1 000/heures travaillées.

*Maladies professionnelles* : une maladie professionnelle (ou maladie) est définie comme « toute affection ou trouble anormal, autre que celui résultant d'un accident professionnel, provoqué par l'exposition à des facteurs associés à l'emploi ».

*Taux de fréquence des maladies professionnelles* : nombre de maladies professionnelles par million d'heures travaillées.

*Heures perdues en raison d'absentéisme* : nombre d'heures travaillées perdues en raison d'une absence imprévue (maladie, d'accidents du travail, grèves ou autres absentéisme non justifié) de tous les employés pendant la période de reporting jusqu'à 30 jours. A l'exclusion de l'absentéisme « prévu pour congé de maladie » (p. ex., en Amérique du Nord où certaines catégories de travailleurs, tels que les employés de bureau, font l'objet d'un quota préétabli de « congés de maladie payés » qu'ils peuvent prendre sans aucune justification et où les jours de maladie réels ne sont pas suivis) et à l'exclusion du chômage partiel Covid-19. Lorsqu'un employé retourne au travail, mais seulement à temps partiel (par exemple, retour thérapeutique progressif au travail), après une absence, il n'est plus considéré comme absent.

*Taux d'absentéisme* : heures perdues pour absentéisme/nombre total d'heures planifiées.

*Progrès sur le thème du respect et l'intégrité par l'adhésion des valeurs de Tarkett* : Score à la question suivante dans l'enquête bisannuelle (tous les deux ans) de feedback des employés : « Dans mon unité, la conformité aux lois, règlements et politiques de Tarkett applicables est prise au sérieux ». Ceci remplace l'indicateur précédent basé sur la moyenne de 2 questions.

*Progrès sur le thème de l'écoute et du dialogue social auprès des employés* : score de la question de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett ». Cela remplace l'indicateur précédent qui se basait sur la moyenne de deux questions.

*Progrès sur le thème de la communication proactive dans l'enquête de satisfaction des employés* : Score moyen à 2 questions de l'enquête bisannuelle de feedback des employés : « Les priorités et objectifs stratégiques de Tarkett m'ont été clairement communiqués » et « Je suis tenu informé des questions qui me concernent ».

*Rémunération totale et avantages sociaux* : total des rémunérations et avantages court-terme (selon le Manuel de Comptabilité du Groupe) : salaires et contributions à la sécurité sociale ; congés payés annuels et congés maladie payés ; participation et bonus payables dans les 12 mois après la fin de la période de reporting ; avantages non financier, tels que les soins médicaux, le logement, les voitures de fonction, et les produits et services gratuits ou subventionnés.

### Tarkett Cares

*Initiatives communautaires* : le programme Tarkett Cares encourage la participation des employés et des organisations de Tarkett à des initiatives communautaires locales qui contribuent à améliorer le bien-être de la communauté à et à répondre à ses besoins. Conformément aux directives de Tarkett Cares, l'initiative doit être liée aux valeurs de Tarkett, à son activité principale ou à son engagement en matière de développement durable et elle être réalisée avec une organisation à but non lucratif officiellement reconnue (notamment les services publics comme les écoles).

*Employés impliqués* : nombre total d'employés qui ont consacré 1 heure ou plus à des initiatives communautaires.

*Heures de bénévolat* : nombre total d'heures de bénévolat réalisé pendant les heures de travail. Selon les règles de Tarkett Cares, chaque employé peut travailler bénévolement (partager son temps et son talent) entre 1 heure et 2 jours par an pendant les heures de travail. Les heures de bénévolat en dehors des heures de travail (p. ex., le soir, le week-end, les jours fériés) ne sont pas incluses.

*Produits de revêtement de sol donnés* : nombre total de mètres carrés de produits de revêtement de sol cédés dans le cadre d'initiatives communautaires.

*Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires* : valeur des produits de revêtement de sol donnés en fonction du prix d'usine standard (coût de production) + valeur des autres contributions en nature (coût du matériel acheté) + dons en espèces + valeur des heures de bénévolat (calculée sur la base du total des rémunérations et salaires et des ETP).

### L'éthique des affaires

*% d'employés ayant participé à une formation en ligne sur l'éthique des affaires* : part des employés ciblés ayant suivi la formation en ligne de Tarkett.

*Nombre total d'employés ciblés pour une formation e-learning sur l'éthique des affaires* : sur la base des invitations pour la formation e-learning en ligne.

*Employés ciblés pour la formation* : Les employés qui, de par leur profil de poste, sont particulièrement exposés aux risques de corruption, de concurrence ou de confidentialité des données, tels que définis dans les évaluations des risques juridiques, doivent suivre l'une des formations spécifiques définies par le service juridique de Tarkett.

### Environnemental

*Indicateurs sur les matières premières* : achats de matières premières uniquement (à l'exclusion des achats indirects et des produits finis). La plupart des données d'achat de matières premières proviennent de la base de données SAP mondial de Tarkett. Le reste (soit 5%) est rapporté par les usines.

*Pourcentage de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle® (% du volume acheté)* : part des matières achetées (en tonnes métriques) pour lesquelles une étude d'impact a été réalisée conformément aux principes Cradle to Cradle (C2C) « Redéfinir la qualité des produits », disponible en français, sur [www.c2certified.com](http://www.c2certified.com). Tarkett utilise la classification ABC-X, qui permet d'évaluer les risques liés à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la santé humaine. Pour les matières premières dans SAP, les catégories A, B, C, [], X et [X] sont considérées comme évaluées au niveau de l'UGS. Pour les autres matières premières, les catégories A, B, C, [], X, [X] et Gris sont considérées comme évaluées par la ligne des matières premières. Pour les matériaux en PVC, une évaluation a été réalisée au sein de la chaîne de valeur afin de vérifier l'utilisation de technologies MTD (Meilleures Techniques Disponibles) dans les processus chloralcalis ainsi que pour les additifs utilisés. Le PVC a été évalué selon des critères spécifiques de l'EPEA. Pour les fournisseurs de PVC n'ayant pas fourni d'informations ou qui ont fourni des informations incomplètes, le principe de précaution est appliqué et les matériaux sont pré-évalués [X] dans l'attente d'informations complémentaires.

*Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées) (% de la matière première en masse)* : matériaux caractérisés en fonction des ressources utilisées dans leurs processus de production (fossiles, minéraux rares, minéraux abondants, renouvelables, recyclés). Les 3 catégories qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources sont : minérales abondantes, renouvelables et recyclées. Cela inclut les matières premières achetées, ainsi que les matériaux issus du recyclage utilisés dans la production.

*Origine fossile* : toute ressource synthétisée à partir de combustibles fossiles, en particulier de pétrole, mais également de sulfates. Cette catégorie exclut les minéraux fossiles comme le carbonate de calcium. Le chlorure de polyvinyle (PVC) est considéré comme ayant une origine fossile (pétrole) à 43% et de minéral abondant (sel marin) à 57%.

**Origine minérale** : un élément chimique ou une combinaison inorganique d'éléments chimiques présents naturellement, extraits du sol ou de l'eau et utilisés dans des activités économiques. Cette catégorie comprend des minéraux fossiles tels que le charbon ou le calcaire. Les ressources minérales abondantes qui ne sont pas menacées par la raréfaction. La réserve naturelle peut être importante (sel marin - chlorure de sodium, calcaire - carbonate de calcium ...), ou il peut s'agir de très bon procédé de recyclage (comme l'aluminium) ou elle peut être pratiquement inépuisable (chlore dans l'eau de mer). Les ressources minérales limitées sont menacées d'épuisement à court terme (telle que définie par certains modèles choisis) et elles doivent être remplacées en priorité.

**Origine renouvelable** : ressource dont les réserves peuvent être réapprovisionnées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.

**Origine recyclée** : Matériaux qui auraient autrement été envoyés pour l'élimination des déchets, utilisés à la place des matières premières primaires, notamment les déchets de sols post-utilisation et post-installation collectés par Tarkett (p. ex., ReStart®) et effectivement recyclés et utilisés dans les produits Tarkett ; les déchets post-industriels de Tarkett qui sont retraités en matière première secondaire et recyclés dans la production de Tarkett ; les déchets recyclés (post-consommation et/ou post-industriel) achetés par Tarkett à d'autres organisations pour la production de Tarkett et le contenu recyclé d'autres matières premières achetées.

**Indicateurs d'intensité environnementale de fabrication** : Tarkett suit et rend compte de ses performances environnementales par mètre carré de revêtement de sol. Ces ratios d'intensité sont calculés en divisant les indicateurs de fabrication environnementale (numérateur) (eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre et déchets non recyclés) par la quantité (dénominateur) de produits finis, à savoir le revêtement de sol en mètres carrés. La quantité de produits semi-finis n'est pas incluse.

**Consommation d'eau** : toute l'eau consommée dans le processus de production/techniques, notamment pour le refroidissement ainsi que l'eau non consommée dans le processus de production, mais consommée sur place (p. ex., pour les sanitaires, les cantines). Les sources d'eau sont les eaux souterraines, les eaux de surface et les eaux municipales. À l'exclusion de la consommation d'eau de pluie, qui n'est pas suivie. La consommation d'eau reportée pour le site de Bačka Palanka (Serbie) correspond à l'eau consommée mesurée par les compteurs d'eau du site plutôt qu'à la totalité de l'eau souterraine pompée.

**Part des usines de fabrication qui ont mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou qui n'utilisent pas d'eau dans leur procédé)** : circuit d'eau en boucle fermée considéré comme lorsque l'eau est recyclée et réutilisée dans une boucle fermée. Le seul appoint normalement requis est le remplacement des petites pertes d'eau. Chaque usine calcule le % d'eau réutilisée en utilisant les données de débit et la formule  $A/A + B + C$  où A = volume d'eau réutilisé ou recyclé, B = volume d'eau consommé et rejeté directement et C = volume d'eau consommé pour remplir la boucle. Les installations sont considérées comme ayant une circulation d'eau en boucle fermée lorsque les résultats sont  $\geq 98\%$ .

**Consommation de carburant non renouvelable** : comprend la consommation de mazout, de gaz naturel, de gaz de pétrole liquéfié, de propane et de butane.

**Consommation de carburant renouvelable** : comprend la consommation de biomasse, de biocarburants, d'énergie géothermique, solaire thermique et solaire photovoltaïque. À l'exclusion de l'achat d'électricité renouvelable déclaré séparément dans le cadre de l'achat d'électricité.

**Consommation d'électricité achetée** : consommation d'électricité renouvelable et non renouvelable achetée et la consommation de vapeur.

- > Électricité non renouvelable : part de l'électricité achetée auprès d'un fournisseur utilisant une source d'énergie non renouvelable pour produire l'électricité fournie au cours de la période considérée. Y compris la vapeur achetée pour une usine et une petite quantité (<1,0%) de chaleur achetée d'un réseau de chauffage urbain pour une autre usine.
- > Électricité renouvelable : part de l'électricité achetée à un fournisseur utilisant une source d'énergie renouvelable pour produire l'électricité fournie au cours de la période considérée.

**Énergie renouvelable générée et vendue** : chaleur générée à partir de la biomasse et vendue à un système de chauffage urbain et électricité renouvelable générée à partir de panneaux solaires photovoltaïques sur site et vendue au réseau (une quantité négligeable en 2018 et donc non rapportée en 2019, 2020 et 2021, cependant rapportée pour 2022).

**Consommation totale d'énergie** : combustible renouvelable + combustible non renouvelable + consommation d'électricité achetée + consommation de vapeur achetée - énergie renouvelable générée et vendue. NB. La consommation de vapeur achetée est incluse dans la consommation totale d'énergie consolidée depuis 2020. Les chiffres de 2019 n'ont pas été retraités et, à ce titre, ne comprennent pas la vapeur achetée correspondant à cette année : 2019 : 12,6 GWh.

*Suivi des émissions de gaz à effet de serre (GES) :* Depuis 2017, Tarkett a aligné son inventaire des émissions de GES sur les normes GHG Protocol et GRI 2016. En tant que tel, il inclut les émissions de biomasse CH<sub>4</sub> et N<sub>2</sub>O de Scope 1 ainsi que la déclaration séparée des émissions de CO<sub>2</sub> biogéniques hors du périmètre de reporting des émissions Scope 1. En outre, les émissions de GES de Scope 2 basées sur le marché (« *market-based* ») et celles basées sur la localisation (« *location-based* ») font maintenant l'objet d'une déclaration (qui comprend également désormais les émissions de CH<sub>4</sub> et de N<sub>2</sub>O ainsi que les émissions de CO<sub>2</sub>). Les entités du réseau de vente ne sont pas incluses dans le bilan des émissions de GES. En 2022, Tarkett a mis à jour son inventaire Scope 3 et a fait approuver son objectif Scope 3 par le SBTi (en plus de l'approbation de l'objectif Scope 1 + Scope 2). Dans ce rapport, l'inventaire complet de 2019 est publié. Dans les prochains rapports, Tarkett publiera les résultats des catégories Scope 3 spécifiques qui sont incluses dans l'objectif SBTi.

*Émissions de GES directes brutes (Scope 1) :* consommation de gaz naturel, fuel, GPL, propane, butane, autres gaz de pétrole (p. ex. éthane), biomasse et biocarburants multipliée par leurs facteurs d'émission respectifs (pour la consommation de biomasse, cet élément concerne uniquement les émissions CH<sub>4</sub> et N<sub>2</sub>O de catégorie 1, les émissions de CO<sub>2</sub> biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément). Les émissions liées au leasing de voitures (2022 = 2021 = 2020 = 2019) ont été calculées sur la base du nombre annuel de kilomètres et du type de carburant du véhicule indiqués dans les contrats de leasing de voitures pour les équipes de Corporate, EMEA, Amérique latine, Europe de l'Est et pour certaines de Sport. Les données ont été extrapolées pour l'Amérique du Nord en fonction de la part des employés et en utilisant les données de l'EMEA comme référence. La conversion en émissions équivalentes de CO<sub>2</sub> a été effectuée à l'aide de l'outil de transport GHG Protocol version 2.6.

*Émissions de CO<sub>2</sub> biogénique (hors Scope) :* émissions de CO<sub>2</sub> résultant de la combustion de biomasse ou de biocarburant sont déclarées en dehors des émissions de GES de Scope 1, Scope 2 et Scope 3. Ces émissions sont déclarées hors catégorie parce que l'impact de Scope 1 de ces carburants a été déterminé comme étant à un niveau « 0 » net (puisque la source de combustible absorbe elle-même une quantité équivalente de CO<sub>2</sub> pendant la phase de croissance).

*Émissions indirectes brutes (Scope 2) (GES) basées sur la localisation (ou location-based) :* consommation électrique totale multipliée par les facteurs d'émission basés sur la localisation, où la méthode basée sur la localisation reflète l'intensité moyenne des émissions de GES des réseaux sur lesquels la consommation énergétique données moyennes sur les facteurs d'émission. Les émissions de GES liées à la consommation de vapeur achetée sont calculées en multipliant cette consommation par un facteur d'émission liée à la consommation d'électricité produite par combustion du charbon.

*Émissions indirectes brutes (Scope 2) (GES) du marché (ou market-based) :* consommation d'électricité multipliée par un facteur d'émission basé sur le marché qui correspond aux caractéristiques de l'électricité achetée. Pour l'électricité renouvelable achetée, le facteur est de 0 kgCO<sub>2</sub>eq/kWh. Dans d'autres cas, le facteur d'émission spécifique au fournisseur communiqué par le fournisseur d'électricité ou en l'absence d'un fournisseur spécifique factorise le facteur d'émission basé sur le mix de production d'électricité régionale, ou le mélange résiduel (AIB 2021), ou enfin le facteur d'émission par défaut localisé. Pour la consommation de vapeur achetée, un facteur d'émission spécifique au fournisseur est utilisé.

*Source des facteurs d'émission :* les facteurs d'émission de Scope 1 et biogéniques hors scope (kg CO<sub>2</sub>eq par kWh) proviennent des critères Defra de 2022 sur des facteurs de conversion GHG du gouvernement du Royaume-Uni pour les rapports d'entreprise. Les facteurs d'émission Scope 2 basés sur la localisation (kg CO<sub>2</sub>eq par kWh) proviennent de 3 sources : (i) Defra 2022 pour l'électricité achetée au Royaume-Uni et, pour les émissions Scope 2 liées à la consommation de vapeur achetée (production d'électricité basée sur la combustion du charbon) ; (ii) US EPA : eGRID 2020. Subregion Emissions : les émissions de gaz à effet de serre pour l'électricité régionale achetée aux États-Unis et (iii) IEA « Facteurs d'Emissions (édition 2022 considérant les résultats 2020) », pour l'électricité achetée par tous les autres pays.

*Autres émissions indirectes brutes (Scope 3) de GES en amont et en aval :* Dans les deux catégories qui sont incluses dans l'objectif climatique SBTi de Tarkett - catégorie 1 et 12, chaque couple "catégorie de matière première + facteur d'émission" est associé à un indicateur de qualité des données (bonne, moyenne, médiocre, très médiocre). L'indicateur est déterminé par plusieurs facteurs : l'origine des données, la correspondance de l'ensemble de données avec le matériau modélisé en termes de technologie et de géographie, l'examen par un tiers. L'indicateur de qualité des données guide le travail continu d'amélioration des facteurs d'émission et de collecte de données spécifiques :

- > Bon : Bonne correspondance des ensembles de données pour l'empreinte carbone et le matériau, et l'empreinte carbone est basée sur les propres calculs d'ACV (ou ceux du fournisseur) et les données utilisées sont de haute qualité et complètes.
- > Moyenne : Des ensembles de données génériques (LCI) sont utilisés en combinaison avec le GIEC (LCIA), et l'empreinte carbone est basée sur des informations vérifiées (EPD, LCA etc.)
- > Médiocre : Mauvaise correspondance géographique ou matérielle, données obsolètes, et/ou calculs avec des données partiellement médiocres
- > Très médiocre : Correspondance vague entre les données et les spécifications des matériaux ou spécifications inconnues, avec un maximum de 10% d'impact dû à des facteurs de conversion insuffisants.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 1 - produits et services achetés) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des achats de matières premières de 2019. 164 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base des données des achats de Tarkett (SAP). Les volumes totaux par catégorie ont été convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission appliqués afin d'obtenir les émissions de gaz à effet de serre. Les facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> provenant des EPD des fournisseurs ont été utilisés lorsqu'ils étaient disponibles. Sinon, nous avons utilisé des facteurs d'émission génériques provenant de séries de données reconnues d'Inventaires de Cycle de Vie (Ecoinvent, European Life Cycle database, etc.) ou des EPD génériques certifiés.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 2 biens d'équipement) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Liées aux appareils électroniques de l'entreprise, aux bâtiments d'usine et aux lignes de production. Les émissions des biens d'équipement ont été estimées en calculant les émissions maximales possibles de l'une de nos plus grandes usines à partir de bases de données LCI (Inventaire du cycle de vie) reconnues. L'impact global de Tarkett a ensuite été évalué proportionnellement. Cette étude a permis à Tarkett de conclure que les émissions des biens d'équipement ne sont pas pertinentes.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 3 - activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base de la consommation d'énergie de 2019 multipliée par les facteurs d'émission pour l'énergie en amont de l'ADEME et de l'Agence Internationale de l'Énergie.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 4 - transport et distribution en amont) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base du transport entrant (# t.km) multiplié par des facteurs d'émission (source selon le mode de transport : ADEME, France ou EPA, États-Unis) pour 12 usines représentant 80% des volumes produits ; et sur la base de matériaux sélectionnés couvrant 75% des volumes entrants pour chaque usine. Les émissions totales ont été extrapolées à partir de cette base.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 5 - déchets générés par les sites) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données de 2019 en tenant compte des différentes formes de gestion des déchets (recyclage, mise en décharge et incinération). Les facteurs d'émission d'Ecoinvent et de la base de données européenne sur le cycle de vie pour chaque flux de déchets ont été appliqués pour calculer les émissions de GES. La quantité de déchets générés par chaque usine est collectée chaque année sous 8 flux de déchets différents (dangereux, non dangereux, envoyés au recyclage, à l'incinération, à la mise en décharge, au recyclage interne).

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 6 - déplacements professionnels) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées à partir des données 2019 du calcul des déplacements professionnels en avion et en train (passager.km) et en voiture (km). Les facteurs d'émission utilisés sont des données moyennes représentatives pour la France (ADEME).

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 7 - déplacement domicile/travail des salariés) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Le nombre moyen de salariés en équivalent temps plein pour 2020 a été multiplié par un facteur moyen d'émission de CO<sub>2</sub> de trajet domicile-travail représentatif de la France (source Carbone 4). Le facteur d'émission utilisé suppose que les déplacements domicile-travail sont similaires dans toutes les zones géographiques à la moyenne des déplacements domicile-travail en France. Le facteur d'émission ne tient pas compte des habitudes réelles de déplacement des employés de Tarkett.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 8 - actifs loués en amont) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Tarkett n'a pas d'actifs loués en amont qui doivent être inclus dans l'inventaire selon le Protocole GHG.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 9 - transport et distribution en aval) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base du transport sortant (# t.km), en tenant compte du mode de transport (camion, train et bateau) et en les multipliant par des facteurs d'émission (source selon le mode de transport : ADEME, France ou EPA, États-Unis).

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 10 - traitement des produits vendus) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données de 2019. Il a été supposé que tous les produits de revêtement de sol sont installés à l'aide de colle. Afin de calculer l'impact des GES, les volumes de vente ont été utilisés avec les facteurs de conversion d'Ecoinvent et de SimaPro.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 11 - utilisation des produits vendus) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Selon la limite minimale des critères SBTi basée sur la chaîne de valeur d'entreprise du GHG Protocol, les produits Tarkett entrent dans la catégorie des produits à émissions indirectes en phase d'utilisation (produits qui consomment indirectement de l'énergie pendant leur utilisation) pour lesquels les émissions en phase d'utilisation sont facultatives et non obligatoires.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 12 - traitement des produits vendus en fin de vie) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des achats de matières premières de 2019. 164 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base des données des achats de Tarkett (SAP). Les volumes totaux par catégorie ont été convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission appliqués afin d'obtenir les émissions de gaz à effet de serre pour la combinaison pertinente de recyclage, d'incinération et de mise en décharge de chaque matière première. Des facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> provenant de bases de données reconnues d'Inventaires de Cycle de Vie (Ecoinvent, European Life Cycle database, etc.) ou d'EPD génériques certifiés ont été utilisés. Auparavant, Tarkett avait calculé les émissions de fin de vie sur la base d'un scénario d'incinération à 100%, le pire scénario en termes d'émissions de GES. En 2022, SBTi a suggéré qu'il était plus approprié d'utiliser des scénarios moyens réels de traitement des déchets (un mélange de mise en décharge et d'incinération), ce qui a permis de réduire considérablement les émissions de fin de vie. Tarkett reste engagé dans l'éco-conception de la recyclabilité et la facilitation de la collecte et du recyclage en fin de vie pour réaliser la transition vers une économie circulaire avec les bénéfiques associés pour le climat et la préservation des ressources. Les hypothèses sur la fin de vie des produits (incinération et mise en décharge) sont tirées du rapport "what a waste 2.0" de la Banque mondiale et du rapport "Service contract on management of construction and demolition waste" commandé par la Commission européenne. Les taux de recyclage de chaque gamme de produits sont tirés des KPI de recyclage.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 13 - Actifs loués en aval) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Tarkett ne loue aucun actif important.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 14 - Franchises) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Tarkett ne dispose pas d'une activité de franchise significative.

*Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 15 - Investissements) (tCO<sub>2</sub>eq) :* Tarkett n'a pas d'investissements importants en dehors de ses activités de production.

*Émissions et absorptions de CO<sub>2</sub> biogénique (tCO<sub>2</sub>) liées aux catégories 1 et 12 du Scope 3 :* Ces émissions et absorptions sont calculées à l'aide d'une approche similaire à celle utilisée pour calculer les émissions de catégorie 1 et de catégorie 12 du scope 3 : chaque catégorie de matière première est associée à des facteurs d'émission pour la séquestration (l'absorption) du carbone biogénique et les émissions de carbone biogénique.

> Les facteurs d'émission de séquestration du carbone biogénique sont calculés à l'aide de la formule figurant dans la norme EN16449:2014, qui est la norme européenne fournissant une méthode pour quantifier la quantité de dioxyde de carbone atmosphérique séquestrée sur la base de la teneur en carbone du bois et des produits à base de bois. La méthode est étendue non seulement aux produits à base de bois mais aussi à toutes les matières premières à base de biomasse figurant dans la liste d'achat. Les données permettant de faire fonctionner la formule sont soit collectées en interne (densité du bois, essence de bois, humidité), soit estimées à l'aide de bases de données sur la teneur en carbone biogénique telles que Phyllis2.

> Les émissions biogènes en fin de vie dépendent du produit dans lequel la matière première est utilisée :

- Lorsqu'elles sont utilisées dans un produit biodégradable (parquet), elles comprennent les émissions de méthane et d'oxyde nitreux. Elles sont calculées sur la base des facteurs d'émission DEFRA en cas d'incinération et des facteurs d'émission Ecoinvent en cas de mise en décharge
- En cas d'utilisation dans des produits non biodégradables, seul le carbone séquestré est considéré comme réémis en cas d'incinération, ou stocké de façon permanente en cas de mise en décharge

*Produits « sans phtalates » :* produits « sans phtalates ajoutés » signifient qu'aucun plastifiant à base de phtalate (DOP ou DINP) n'entre pas dans la composition de la matière première vierge (pas plus de 0,1% de la masse) qui compose le produit, mais la matière recyclée peut toutefois contenir des phtalates résiduels.

*Pourcentage de revêtements de sol sans phtalate :* part de la quantité de production (m<sup>2</sup>) de produits finis pouvant contenir des phtalates, à savoir tous les produits en vinyle (y compris le LVT sous-traité) et tous les autres produits contenant des pièces en PVC (p. ex., certains tapis fabriqués en Amérique du Nord) qui sont sans phtalate.

*COV :* composés organiques volatils.

*Produits à faibles émissions de COV :* produits dont les émissions TVOC ≤ 100 µg/m<sup>3</sup> conformément aux directives ISO 16000-9 (chambre d'émission) et méthodes d'essai locales (revêtements de sol en bois : excluant les émissions naturelles provenant du bois lui-même).

*Produits d'émissions de COV non quantifiables :* produits dont les émissions TVOC, SVOC et formaldéhyde ≤ 10 µg/m<sup>3</sup> conformément aux directives ISO 16000-9 (chambre d'émission) et méthodes d'essai locales.

*Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV :* part de la quantité de production de produits finis (m<sup>2</sup>) de revêtements de sol intérieurs et de surfaces de sports d'intérieur pouvant libérer des COV, à savoir, tous les produits à l'exception des gazons synthétiques et des surfaces extérieures qui présentent de faibles niveaux d'émission de COV.

*Déchets :* tous les déchets retirés des usines de fabrication (déchets industriels, déchets de bureau, déchets de cantines, etc.) collectés par un prestataire de service sous contrat (ceci peut exclure certains déchets non industriels enlevés par les autorités municipales qui ne procurent aucune information de suivi tels que la quantité et le type de déchets éliminés). Tarkett catégorise les déchets selon leur nature, dangereux et non dangereux, et également en fonction de leur destination : mise en décharge, incinération avec récupération d'énergie, incinération sans récupération d'énergie, autre traitement et recyclage. Les eaux usées non dangereuses sont exclues.

*Déchets dangereux* : déchets dangereux correspondant au sens de la législation nationale au point de production.

*Déchets non dangereux* : déchets qui ne sont pas classés comme dangereux au sens de la législation nationale au moment de la production.

*Déchets non recyclés* : tous les déchets à l'exclusion des déchets envoyés pour recyclage externe et/ou envoyés à d'autres sites de Tarkett pour un recyclage interne.

*Déchets mis en décharge* : tous les déchets expédiés à la décharge.

*Déchets envoyés pour recyclage externe* : déchets envoyés pour recyclage externe. Cette catégorie comprend également les déchets de moquette envoyés à l'industrie du ciment comme une source de carbonate de calcium ainsi que le remplacement des combustibles fossiles.

*Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés dans le cadre du programme ReStart®* : les déchets post-utilisation (produits en fin d'usage ou post-consommation) comprennent les revêtements de sol et les produits de surface de sport qui ont été utilisés et retirés pour être éliminés (p. ex., les anciens produits retirés du sol lors d'un projet de rénovation, éventuellement avec du béton et/ou de la colle). Les déchets post-installation des revêtements de sol générés lors de l'installation des revêtements de sol et des produits de surface sportifs (par exemple, des morceaux de revêtements de sol propres non utilisés, récupérés auprès des installateurs lors de l'installation). Ces déchets sont collectés dans le cadre d'une collecte organisée par Tarkett de déchets post-consommation ou post-installation (c'est-à-dire dans le cadre du programme ReStart®) afin d'être recyclés et réintégrés dans la production quand possible.

### Autres indicateurs RSE

*Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable* : Suite au lancement de notre Code de Conduite Fournisseurs en 2019, nous mesurons la part des fournisseurs (en dépenses) qui ont adhéré au Code de conduite des fournisseurs de Tarkett ou à un document équivalent. L'indicateur est calculé sur la base des fournisseurs ayant adhéré pendant l'année en cours (y compris la division Sport de Tarkett depuis 2021), en utilisant les données d'achat de l'année de référence. Les équivalents acceptés comprennent : le code de conduite d'un fournisseur s'il est validé par Tarkett comme étant équivalent au code de conduite de Tarkett ; la certification SA8000 et ISO 14001 ; la certification BCorp et la certification Cradle to Cradle® des produits dont tous les piliers ont au moins le niveau argent.

*Part (en dépenses) des fournisseurs (demandés, considérés comme les plus à risque), qui ont réalisé l'évaluation RSE par un tiers* : en 2022, Tarkett a demandé à certains fournisseurs de réaliser l'évaluation RSE EcoVadis.

*Part (en nombre) de fournisseurs ciblés qui ont adhéré au Code de conduite pour un approvisionnement responsable de Tarkett ou équivalent* : les " fournisseurs ciblés " concernent les fournisseurs actifs dans la période de reporting actuelle.

### 3.12.3 Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF

S'inscrivant dans le cadre français de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), le reporting de Tarkett dépasse les obligations légales et s'inspire de référentiels internationaux exigeants, au premier rang desquels celui de la Global Reporting Initiative (GRI).

**Déclaration d'utilisation** Tarkett a communiqué les informations citées dans cet index du contenu de la norme GRI pour la période 1 janvier 2022 à 31 décembre 2022 en référence aux normes GRI.

GRI 1 utilisée		GRI 1: Fondation 2021	
Norme GRI	Élément d'information	Sections DEU	Correspondance DPEF
GRI 2 - Informations générales 2021			
2-1	Détails sur l'organisation	Introduction, 1.5, 1.6, 3.1.2, 7.1.1	
2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	3.12.2	Art. L225-102-1 III.
2-3	Période, fréquence et point de contact du reporting	3.12.2	
2-4	Reformulations d'informations	3.12.2	
2-5	Assurance externe	3.12.4	Art. L225-102-1 V.
2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	Introduction, 1, 1.4, 1.5, 1.6, 3.1.2, 3.5, 3.9.1	Art. R225-105 II. A. 3° b)
2-7	Employés	3.12.1, 3.12.2, 3.10.5.42	Art. R225-105 II. A. 1° a)
2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	3.12.1	
2-9	Structure et composition de la gouvernance	2.1, 2.2, 3.2.1	
2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.2	
2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.1, 2.2	
2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	2.2, 3.2.1, 3.3, 6.1, 6.2	
2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	2.1, 2.2, 3.2.1	
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	3.2.2	
2-15	Conflits d'intérêts	2.9.1.1, 3.11.1, 3.11.2	
2-16	Communication des préoccupations majeures	3.11	
2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.1	
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.2	
2-19	Politiques de rémunération	2.3, 2.6	
2-20	Processus de détermination de la rémunération	2.2, 2.6	
2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	2.6.2.4	
2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	3.1.1	
2-23	Engagements politiques	3.2.3, 3.11	
2-24	Intégration des engagements politiques	3.2.1, 3.10, 3.11	
2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	3.11	
2-28	Adhésions à des associations	3.5	
2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	3.5	Art. R225-105 II. A. 3° a)
2-30	Négotiations collectives	3.10.5.3, 3.12.1	Art. L225-102-1 III.

Norme GRI	Élément d'information	Sections DEU	Correspondance DPEF
<b>GRI 3: Thèmes pertinents 2021</b>			
3-1	Processus pour déterminer les thèmes pertinents	3.2.2, 3.3, 3.12.2	
3-2	Liste des thèmes pertinents	3.3, 3.12.2	Art. R225-105 I. 1°
3-3	Gestion des thèmes pertinents	3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11	Art. R225-105 I. 2° & 3°
200	Économique		
<b>201 : 2016 Performance Économique</b>			
201-1	Valeur économique directe générée et distribuée	3.1.2, 4, 5	
201-2	Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	3.3, 6.1	Art. L225-102-1 III.
<b>203 : 2016 Impacts Économiques Indirects</b>			
203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	3.9.2	
203-2	Impacts économiques indirects significatifs	3.9.2	Art. R225-105 II. A. 3° a)
<b>205 : 2016 Lutte contre la Corruption</b>			
		3.11.2	Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. B. 1°
205-1	Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	3.11.2, 3.3	
205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	3.11.2	
300	Environnemental		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 2° a) Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
<b>301 : 2016 Matières</b>			
301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	3.6.1.1, 3.12.1	
301-2	Matières recyclées utilisées	3.6.1.1, 3.7.2.3, 3.12.1	
301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.7.2.2, 3.12.1	
<b>302 : 2016 Énergie</b>			
			Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.7.1.1, 3.12.1	
302-3	Intensité énergétique	3.7.1.1, 3.12.1	
302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.7.1.1	
302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	3.7.1.1	
<b>303 : 2016 Eau et Effluents</b>			
303-5	Consommation d'eau	3.7.1.3, 3.12.1	Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
<b>305 : 2016 Émissions</b>			
			Art. R225-105 II. A. 2° b) & d)
305-1	Émissions directes de GES (Scope 1)	3.7.1, 3.12.1	
305-2	Émissions indirectes de GES (Scope 2)	3.7.1, 3.12.1	
305-3	Autres émissions indirectes de GES (Scope 3)	3.7.2, 3.12.1	
305-4	Intensité des émissions de GES	3.7.1, 3.12.1	
305-5	Réduction des émissions de GES	3.7	
<b>306 : 2016 Déchets</b>			
			Art. R225-105 II. A. 2° c) i)
306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	3.7.2.1	

Norme GRI	Élément d'information	Sections DEU	Correspondance DPEF
<b>308 : 2016</b>	<b>Évaluation Environnementale des Fournisseurs</b>	<b>3.6.1, 3.9.1</b>	
308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	<b>3.9.1</b>	Art. R225-105 II. A. 3° b)
308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	<b>3.9.1</b>	
400	Social		Art. L225-102-1 III.
<b>401 : 2016</b>	<b>Emploi</b>		
401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	<b>3.10.5.4, 3.12.1</b>	Art. R225-105 II. A. 1° a)
<b>402 : 2016</b>	<b>Relations Employés/Direction</b>		
402-1	Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	<b>3.10.5.4</b>	
<b>403 : 2016</b>	<b>Santé et Sécurité au Travail</b>	<b>3.10.1, 3.10.2</b>	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-1	Systèmes de management de la santé et de la sécurité	<b>3.10.1, 3.10.2</b>	
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques, et analyse des incidents	<b>3.3, 3.10.1</b>	
403-3	Services de médecine du travail	<b>3.10.2</b>	
403-5	Formation des employés sur la santé et la sécurité au travail	<b>3.10.1, 3.10.4.2</b>	
403-6	Promotion de la santé des employés	<b>3.10.2</b>	
403-8	Employés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité	<b>3.10.1</b>	
403-9	Accidents du travail	<b>3.10.1, 3.12.1</b>	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-10	Maladies professionnelles	<b>3.10.2, 3.12.1</b>	Art. R225-105 II. A. 1° c)
<b>404 : 2016</b>	<b>Formation et Education</b>	<b>3.10.4.2</b>	Art. R225-105 II. A. 1° e)
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	<b>3.10.4.2, 3.12.1</b>	
404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	<b>3.10.4.2</b>	
404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	<b>3.10.4.1, 3.12.1</b>	
<b>405 : 2016</b>	<b>Diversité et Égalité des Chances</b>	<b>3.10.3</b>	Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 1° f)
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	<b>3.10.3, 3.12.1</b>	
<b>407 : 2016</b>	<b>Liberté Syndicale et Négociation Collective</b>		Art. R225-105 II. A. 1° d)
407-1	Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril	<b>3.10.5.3</b>	
412	Évaluation des Droits de l'Homme		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. B. 2°
412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme	<b>3.11, 3.12.1</b>	
<b>413 : 2016</b>	<b>Communautés Locales</b>	<b>3.9.2</b>	Art. R225-105 II. A. 3° a)
413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	<b>3.9.2, 3.12.1</b>	Art. L225-102-1 III.
<b>414 : 2016</b>	<b>Évaluation Sociale des Fournisseurs</b>	<b>3.9.1.1</b>	Art. R225-105 II. A. 3° b)
414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	<b>3.9.1.1</b>	
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	<b>3.9.1.1</b>	
<b>416 : 2016</b>	<b>Santé et Sécurité des Consommateurs</b>		Art. R225-105 II. A. 3° c)
416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	<b>3.6.1, 3.8, 3.12.1</b>	
<b>417 : 2016</b>	<b>Commercialisation et Étiquetage</b>		
417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	<b>3.6.1.2</b>	

### 3.12.4 Rapport d'Organisme Tiers Indépendant

#### Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

##### A l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI ("tierce partie"), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-18841, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

##### Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

##### Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps. Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

##### Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

##### Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- > sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- > établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte)
- > préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- > mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Directoire.

##### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- > la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- > la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance. Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- > le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- > la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- > la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)<sup>2</sup>.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

### Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de dix semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

### Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations. Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- > Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- > Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- > Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- > Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- > Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

- > Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (3), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au siège de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités (4).
- > Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- > Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- > Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (4) et couvrent entre 18% et 100% des données sélectionnées pour ces tests ;
- > Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

[1] Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

[2] ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

[3] Indisponibilité, perturbations, dommages sur site ; Qualité et sécurité des produits ; Volatilité du prix des matières premières ; Ethique et intégrité dans la conduite des affaires ; Evolution du marché des revêtements de sol ; Evolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale ; Système d'information et cybersécurité ; Dépendance à l'égard des fournisseurs.

[4] Tarkett Amérique du Nord; Orzechowo - Pologne; Waalwijk - Pays Bas, Otradny et Mytishchi - Russie.

**Paris-La Défense, 17 février 2023, KPMG S.A.**

**Romain Mercier, Associé**

**Fanny Houlliot, Expert ESG, Centre d'Excellence ESG**

## Annexe

### Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Certifications obtenues et autres dispositions prises en faveur de la transparence sur la composition et la qualité des produits

Mesures en faveur de la sécurité et du bien-être sur le lieu de travail

Programmes de gestion et d'évolution des compétences

Dispositifs d'attraction et de rétention des talents

Outil de calcul des émissions de gaz à effet de serre liés aux produits de la division EMEA : le 'Carbon Calculator'

ReStart programme en faveur de l'économie circulaire

Principes et procédures pour assurer l'éthique dans la conduite des affaires et le respect des droits humains

Déploiement de la nouvelle politique cybersécurité

Code de conduite anti-corruption

Mesures prises pour limiter le risque de dépendance à l'égard des fournisseurs

Actions de sensibilisation aux pratiques éco-responsables

### Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectif total (au 31/12)

Nombre total d'employés féminins en contrat permanent

Nombre total d'employés masculins en contrat permanent

Taux de rotation du personnel permanent

Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année

Taux d'absentéisme (employés)

Pourcentage de postes de management ouverts pourvus par un candidat interne

Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable pour tous les employés

Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail pour tous les employés

Pourcentage des postes de management occupés par des femmes

Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)

Pourcentage de matières premières d'origine recyclée

Intensité énergétique (consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de produit manufacturé kWh / m<sup>2</sup>)

Pourcentage de la consommation d'énergie issue des énergies renouvelables

Émissions totales de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur (Scope 1 + Scope 2 market-based + Scope 3 : catégories 1 + 12) (tCO<sub>2</sub>e)

Pourcentage de réduction vs 2019 des émissions de GES (Scope 1 + Scope 2 market-based)

Pourcentage de réduction vs 2019 des émissions de GES de la chaîne de valeur (Scope 1 + Scope 2 market-based + Scope 3 : catégories 1+12)

Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectée dans le cadre du programme ReStart® (en tonnes)

Pourcentage de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle®

Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable

Part (en nombre) des fournisseurs ciblés adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable

Part (en dépenses) des fournisseurs (sollicités, considérés comme les plus à risque), qui ont complété l'évaluation RSE par une tierce partie

## Informations complémentaires

### Liste des certifications Cradle to Cradle® (C2C)

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Moquette	Desso EcoBase® PA6 Solution Dyed Carpet Tiles Gold	Or V3.1
	Desso EcoBase® Carpet Tile Backing	Or V3.1
	Desso EcoBase® PA 6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Argent V3.1
	Desso EcoBase® PA 6 Solution Dyed Carpet Tiles	Argent V3.1
	Desso One	Argent V3.1
	EcoBase PA Solution Dyed Carpet Tiles Suzhou	Argent V3.1
	ethos® Modular Tile with Omnicoat Technology	Argent V3.1
	Solution Dyed Broadloom	Bronze V3.1
	Continuous Dyed Broadloom	Bronze V3.1
	Desso EcoBase® PA 6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Argent V3.1
	Desso® PA 6 Solution Dyed Carpet Tiles	Bronze V3.1
	Desso® PA 6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze V3.1
	Desso® PA 6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze V3.1
	Revêtements de sol résilient	iQOne
iD Revolution		Or V3.1
Linoléum	Tarkett Linoleum Flooring	Or V3.1
	Tarkett Linoleum Flooring and Wall Covering Silver	Argent V3.1
	Tarkett Linoleum Flooring and Wall Covering Bronze	Bronze V3.1
Caoutchouc	BaseWorks® Thermoset Rubber Wall Base	Argent V3.1
	Tarkett Rubber Tile Collection	Bronze V3.1
Gazon synthétique	FieldTurf EasyTurf & Desso product ranges	Bronze V3.1
Bois	Parquet	Argent V3.1

## Certificats "C2C Material Health Certificates"

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Anti-salissures	Eco-Ensure	Platine
Adhésifs	Tandus B-19 Adhesive	Platine
	Tandus C-56 Floor Primer	Platine
	Tarkett 959 Vinyl Tile and Plank Adhesive	Platine
	Tarkett 901 Resilient Flooring Spray Adhesive and Sports HS Spray Adhesive	Argent
	Tarkett Resilient Flooring Adhesives	Platine
	Tandus Centiva C-12e Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C-14e Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C-TR Adhesive	Argent
	Tarkett C-EX Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tarkett RollSmart Adhesive	Bronze
Revêtements de sol résilient	iQOne	Platine
Caoutchouc	BaseWorks® Thermoset Rubber Wall Base	Argent
	Tarkett Rubber Tile Collection	Bronze

## Liste des certifications ISO des usines

Site	Produits	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	ISO 50001
Clervaux, Luxembourg	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Konz, Allemagne	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Ronneby, Suède	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Sedan, France	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Jaslo, Pologne	Revêtements de sol souples	x		x	x
Lenham, Royaume-Uni	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Tuzla, Turquie	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Narni <sup>1</sup> , Italie	Revêtements de sol souples (linoleum)	x	x	x	x
Orzechowo, Pologne	Parquets	x	x	x	x
Hanaskog, Suède	Parquets	x	x	x	
Waalwijk, Pays-Bas	Moquettes	x		x	
Dendermonde, Belgique	Moquettes	x	x	x	x
Otradny, Russie	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Mytishchi, Russie	Revêtements stratifiés	x	x	x	
Kalush, Ukraine	Revêtements de sol souples & parquet	x	x	x	
Bačka Palanka, Serbie	Revêtements de sol souples, parquet, moquettes et tapis	x	x	x	x
Farnham, Canada	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Florence East & West, États-Unis	Dalles en vinyle de luxe (LVT/ revêtements de sol souples)	x	x	x	
Middlefield, États-Unis	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Chagrin Falls, États-Unis	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Dalton (Smith), États-Unis	Moquettes			x	
Dalton (Kraft), États-Unis	Moquettes				
Calhoun, États-Unis	Moquettes			x	
Mexico, Mexique	Revêtements de sol souples				
Jacareí, Brésil	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Suzhou, Chine	Moquettes	x	x	x	
Beijing, Chine	Revêtements de sol souples	x		x	
Calhoun (FieldTurf), États-Unis	Gazons synthétiques	x	x	x	
Auchel, France	Gazons synthétiques	x			
Toronto, Canada	Shockpads				
Prestons, Australie	Gazons synthétiques	x	x	x	
Abtsteinach, Allemagne	Fibres pour gazons synthétiques	x			x
Hunt Valley, États-Unis	Pistes d'athlétisme	x			

<sup>1</sup> Le site de Narni (Italie) est également certifié ISO 37001 (Systèmes de management anti-corruption) et il est certifié SA 8000 (Responsabilité Sociale.)

### Sites Industriels ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement) en France (site de Sedan et site d'Auchel)

Le site de vinyle de Sedan en France est classé "à Autorisation" par un Arrêté préfectoral de juillet 2008 en particulier pour les rubriques liées à la transformation et au stockage de matières plastiques. Ainsi le site est notamment soumis "à Autorisation" pour les rubriques :

- > 2450-2-a - Imprimeries en héliogravure ;

Le site de Sedan a confié sa veille réglementaire à un cabinet spécialisé ce qui lui permet en particulier d'identifier les évolutions de la réglementation ICPE. En particulier, le site a communiqué tous les éléments aux autorités concernant les nouvelles rubriques ICPE 3000 et 4000. Le site est organisé en cas de sinistre majeur d'incendie ou de pollution grâce à un POI (Plan d'Opération Interne) et une équipe de pompiers interne capable d'intervenir 24h/24h et 7j/7j.

L'organisation du site lui permet d'être reconnu par les meilleurs standards. Ainsi, le site est certifié selon les référentiels ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement), ISO 50001 (Énergie) et ISO 45001 (Santé et Sécurité).

Grâce à une politique volontariste le site a réduit son impact sur l'environnement. En 2021, le site a recyclé 99,7% de ses déchets, et aucun déchet n'a été mis en décharge. En 2019 et 2020, l'usine a enregistré moins de 4 tonnes d'émissions industrielles de COV (Composés Organiques Volatils) (contre un arrêté préfectoral autorisant jusqu'à 30 tonnes, les résultats de 2021 n'étant pas disponibles au moment de la publication). La consommation d'eau a été réduite de 40% en 2021 par rapport à 2015 et une étude est en cours pour éliminer les rejets non domestiques à partir de 2023. Pour ce faire le site utilise une méthode structurée d'analyse et de réduction des aspects environnementaux.

Enfin, afin de protéger le milieu contre toute pollution accidentelle, le site a mis en place des séparateurs d'hydrocarbures sur les rejets pluviaux et un analyseur du niveau de pollution en continu sur les rejets d'eaux industrielles.

**Site de gazons synthétiques d'Auchel** : Le dossier de demande d'autorisation d'exploiter du site d'Auchel a été validé par la Préfecture le 17/03/2017. Les installations du site d'Auchel relèvent du régime de l'Enregistrement. La version de la nomenclature prise en référence pour effectuer ce classement est la version 27.01 (octobre 2015). Ainsi, le site est notamment soumis à enregistrement pour les rubriques 2661.1.b et 2661.2.a – Transformation de polymères. Les rubriques suivantes ont par ailleurs été classées à déclaration :

- > 2662.3 - Stockage de polymères ;
- > 2663.2.b - Stockage de pneumatiques et produits dont 50 % au moins de la masse totale unitaire est composée de polymères
- > 4719.2 - Stockage d'Acétylène.

**Liste et justifications des thématiques RSE jugées non-matérielles**

Les thématiques RSE listées dans le tableau ci-dessous ne sont pas jugées hautement matérielles au vu des activités de Tarkett, et n'ont en conséquence pas été élaborées dans le Rapport RSE.

<b>Thématique RSE</b>	<b>Justification du Faible Niveau de Matérialité pour Tarkett</b>
<b>Biodiversité</b>	Tarkett n'a pas d'opérations dans des zones importantes pour la biodiversité, telles que les zones naturelles protégées, et ne développe pas de nouvelles activités dans des espaces vierges. En tant que tel, nos activités n'ont pas d'impact direct sur des éléments sensibles au niveau de la biodiversité. Nous pouvons cependant avoir un impact indirect sur la biodiversité, par exemple à travers l'utilisation de ressources naturelles, les émissions atmosphériques ou la production de déchets – des sujets qui sont abordés dans le rapport RSE.
<b>Émissions atmosphériques (autres que les gaz à effet de serre)</b>	Concernant les émissions atmosphériques, nous mettons l'accent sur les gaz à effet de serre (GES) du fait de leur impact sur le changement climatique. Certaines des actions que nous mettons en œuvre pour réduire nos émissions de GES (par exemple l'amélioration de l'efficacité énergétique, le développement des énergies renouvelables, etc.) contribuent également à réduire les émissions d'autres polluants atmosphériques tels que les oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> ), les oxydes de soufre (SO <sub>x</sub> ) ou les particules. La plupart de nos sources directes d'émissions (telles que les chaudières) sur nos sites de production fonctionnent au gaz naturel, minimisant ainsi les émissions de SO <sub>x</sub> et de particules. Nous surveillons nos émissions atmosphériques selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables pour les autres polluants tels que les NO <sub>x</sub> .
<b>Rejets des eaux usées</b>	Notre principal objectif est de réduire notre consommation d'eau, en mettant en place des circuits d'eau à boucle fermée ou des processus de fabrication ne consommant pas d'eau (sujet traité dans le rapport RSE). Cela permet également de minimiser le volume d'eaux usées rejetées sur nos sites de production. Concernant les polluants, nous surveillons nos rejets dans l'eau selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables.
<b>Bruit et autres nuisances</b>	Sur nos sites de production, nous surveillons les niveaux de bruit en limite de propriété selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables et de s'assurer que nous minimisons les nuisances pour nos voisins. Si des plaintes relatives au bruit ou à d'autres nuisances (par exemple odeurs, éclairage, fumée) sont enregistrées, ce qui est extrêmement rare, elles sont discutées avec le plaignant, analysées et sujettes à actions correctives si applicable.
<b>Gaspillage alimentaire</b>	Le gaspillage alimentaire se limite aux services de restauration qui sont gérés par des fournisseurs externes ayant leur propre plan d'action.
<b>Incidents environnementaux</b>	La probabilité d'occurrence d'un incident environnemental catastrophique, tel qu'un important déversement accidentel d'hydrocarbures ou de produits chimiques, est très faible au vu de nos activités. Nous avons cependant des plans d'intervention d'urgence, qui incluent les urgences environnementales, en place sur nos sites de production. Tout incident environnemental est systématiquement reporté et analysé.
<b>Travail des enfants</b>	Tarkett n'a pas d'opérations dans des pays présentant un risque élevé de travail des enfants. Nos politiques internes et notre Code Éthique interdisent formellement toute forme de travail des enfants.
<b>Droits des populations indigènes</b>	Les activités de Tarkett n'impliquent pas un impact ou une relation directe avec des populations indigènes (telles que l'acquisition de terres, le déplacement forcé, etc.).
<b>Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable</b>	Ces thématiques ne sont pas applicables au vu des activités de Tarkett (thématiques incluses dans la réglementation française en matière de communication extra-financière – DPEF suite à la publication en octobre 2018 de la loi n° 2018-938 « pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous »).

# 4

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

<b>4.1</b>	<b>Chiffres clés</b>	<b>245</b>
4.1.1	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	247
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021	252
<b>4.2</b>	<b>Investissements</b>	<b>256</b>
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2022 et 2021	256
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	257
4.2.3	Principaux investissements futurs	257
<b>4.3</b>	<b>Trésorerie et capitaux propres</b>	<b>257</b>
4.3.1	Présentation générale	257
4.3.2	Flux de trésorerie	258
4.3.3	Dette financière	259
4.3.4	Conditions des principales lignes de crédit	261
4.3.5	Placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein"	262
4.3.6	Capitaux propres	262
4.3.7	Engagements hors bilan	262

<b>4.4</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>263</b>
<b>4.5</b>	<b>Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires</b>	<b>264</b>
<b>4.6</b>	<b>Perspectives</b>	<b>265</b>
4.6.1	Évolution des résultats récents	265
4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	265
<b>4.7</b>	<b>Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS</b>	<b>267</b>
4.7.1	Croissance organique	267
4.7.2	EBITDA ajusté	268
4.7.3	Free cash flow	269

Chiffres clés

## 4.1 Chiffres clés

Les informations qui suivent exposent la situation financière, les résultats du Groupe ainsi que les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent aux Sections 5.1 à 5.2.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne pour les exercices présentés. Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes de la Société. Le rapport des Commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés est présenté à la Section 5.9 "Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés".

Le Groupe est un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives bénéficiant d'un ancrage géographique très étendu ainsi que de l'une des gammes de produits les plus complètes du secteur. L'activité du Groupe est organisée en quatre segments opérationnels : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI, APAC et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

### Chiffres clés du Groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Résultats consolidés</b>		
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>3 358,9</b>	<b>2 792,1</b>
Croissance organique <sup>(1)</sup>	+8,9%	+6,4%
<b>EBITDA ajusté avant IFRS 16 <sup>(1)</sup></b>	<b>200,6</b>	<b>197,7</b>
% du chiffre d'affaires net	6,0%	7,1%
<b>EBITDA ajusté <sup>(1)</sup></b>	<b>234,9</b>	<b>229,0</b>
% du chiffre d'affaires net	7,0%	8,2%
<b>EBIT ajusté avant IFRS 16 <sup>(1)</sup></b>	<b>83,0</b>	<b>77,8</b>
% du chiffre d'affaires net	2,5%	2,7%
<b>EBIT ajusté <sup>(1)</sup></b>	<b>85,8</b>	<b>80,2</b>
% du chiffre d'affaires net	2,6%	2,9%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>44,4</b>	<b>59,6</b>
% du chiffre d'affaires net	1,3%	2,1%
<b>Résultat de la période - part du Groupe</b>	<b>(26,8)</b>	<b>15,1</b>
<b>Résultat par action (en euros)</b>	<b>(0,41) <sup>(3)</sup></b>	<b>0,23</b>
<b>Situation financière consolidée</b>		
Capitaux propres	913,0	840,2
Endettement net avant IFRS 16 <sup>(2)</sup>	535,4	367,6
Endettement net <sup>(2)</sup>	654,8	475,6
<b>Total bilan</b>	<b>2 606,4</b>	<b>2 418,3</b>
<b>Flux de trésorerie consolidés</b>		
Trésorerie liée à l'exploitation	47,9	191,6
Investissements	(98,1)	(72,8)
Free cash flow <sup>(1)</sup>	(148,3)	19,5
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre</b>	<b>754</b>	<b>1 278</b>
<b>Effectif au 31 décembre</b>	<b>12 136</b>	<b>12 008</b>

<sup>(1)</sup>Cf. Section 4.7.

<sup>(2)</sup>Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2.

<sup>(3)</sup>Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale du 21 avril 2023, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.

## Chiffres clés

Les tableaux ci-dessous présentent la répartition des principaux indicateurs de performance du Groupe par segment. Leur évolution par rapport à l'exercice précédent est commentée en Section 4.1.2 :

2022 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>912,3</b>	<b>923,7</b>	<b>652,8</b>	<b>870,2</b>	-	<b>3 358,9</b>
<b>Marge brute</b>	<b>196,7</b>	<b>149,8</b>	<b>110,6</b>	<b>147,8</b>	<b>0,1</b>	<b>605,1</b>
% du chiffre d'affaires net	21,6%	16,2%	16,9%	17,0%	-	18,0%
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>76,6</b>	<b>44,0</b>	<b>84,8</b>	<b>86,5</b>	<b>(57,0)</b>	<b>234,9</b>
% du chiffre d'affaires net	8,4%	4,8%	13,0%	9,9%	-	7,0%
<b>Ajustements</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(11,8)</b>	<b>(14,8)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(39,5)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>73,8</b>	<b>32,2</b>	<b>70,0</b>	<b>85,8</b>	<b>(66,4)</b>	<b>195,4</b>
% du chiffre d'affaires net	8,1%	3,5%	10,7%	9,9%	-	5,8%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(46,3)</b>	<b>21,3</b>	<b>58,5</b>	<b>24,3</b>	<b>44,4</b>
% du chiffre d'affaires net	(1,5%)	(5,0%)	3,3%	6,7%	-	1,3%
<b>Investissements courants</b>	<b>35,5</b>	<b>16,2</b>	<b>21,1</b>	<b>20,8</b>	<b>3,1</b>	<b>96,7</b>

2021 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>888,5</b>	<b>727,2</b>	<b>588,6</b>	<b>587,7</b>	-	<b>2 792,1</b>
<b>Marge brute</b>	<b>211,0</b>	<b>137,1</b>	<b>110,8</b>	<b>90,7</b>	<b>1,0</b>	<b>550,6</b>
% du chiffre d'affaires net	23,7%	18,9%	18,8%	15,4%	0,0%	19,7 %
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>102,0</b>	<b>43,4</b>	<b>88,7</b>	<b>46,0</b>	<b>(51,0)</b>	<b>229,0</b>
% du chiffre d'affaires net	11,5%	6,0%	15,1%	7,8%	0,0%	8,2%
<b>Ajustements</b>	<b>(7,9)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(20,4)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>94,1</b>	<b>36,9</b>	<b>88,4</b>	<b>45,5</b>	<b>(56,2)</b>	<b>208,6</b>
% du chiffre d'affaires net	10,6%	5,1%	15,0%	7,7%	0,0%	7,5%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>41,1</b>	<b>(35,4)</b>	<b>45,6</b>	<b>21,9</b>	<b>(13,6)</b>	<b>63,9</b>
% du chiffre d'affaires net	4,6%	-4,9%	7,8%	3,7%	0,0%	2,3%
<b>Investissements courants</b>	<b>27,8</b>	<b>13,1</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>6,3</b>	<b>72,8</b>

Chiffres clés

## 4.1.1 Principaux indicateurs et présentation sectorielle

### 4.1.1.1 Principaux indicateurs

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires net consolidé comprend les revenus hors taxes provenant de la vente des produits et des services du Groupe, les refacturations des frais de transport et de douane et la déduction faite des rabais, remises, ristournes et ventes intragroupe. Il dépend principalement des facteurs de croissance définis à la Section 1.5.

Les pays et les régions dans lesquels le Groupe opère présentent des tendances de demande différentes, principalement en raison des conditions économiques locales, qui impactent l'importance des travaux de rénovation et la construction. Le choix des revêtements de sol dans chaque marché est influencé notamment par les modes de vie locaux, le goût des utilisateurs, le climat et l'état du parc de sols existant.

Le Groupe estime que, pour les exercices analysés dans cette Section, la grande majorité du chiffre d'affaires est générée par des projets de rénovation. La construction des logements et des bâtiments commerciaux neufs représente, en conséquence, une part minoritaire du chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe (cf. Section 4.7) (c'est-à-dire la variation positive et négative des ventes due à l'évolution des volumes de produits vendus et des prix de vente, hors effet de l'évolution du périmètre de consolidation et des taux de change) dépend principalement des facteurs suivants dont le détail par segment est décrit en Section 1.5 :

- > l'avantage concurrentiel ;
- > le potentiel de croissance et la structure de chaque marché sur lequel le Groupe intervient ;
- > la stratégie de promotion des produits du Groupe ;
- > la conjoncture économique.

#### Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes du Groupe est composé principalement de coûts variables, en raison du poids élevé du coût des matières premières et, dans une moindre mesure, du transport et de la logistique. Les principaux composants du coût de revient des ventes sont les suivants :

- > les matières premières utilisées dans les procédés de fabrication du Groupe. Le Groupe utilise principalement du PVC et des plastifiants, dont le coût est lié en partie au cours du pétrole brut. Les matières premières utilisées par le Groupe incluent également le bois. En 2022, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 45%), du bois (environ 7%), du voile de verre (environ 3%), et des emballages (environ 5%). Pour des développements sur les tendances récentes du prix des matières premières utilisées par le Groupe, voir la Section 1.6.2.1 "Matières premières et fournisseurs" ;
- > les charges de personnel de production, dont principalement les salariés des usines de fabrication des produits. Ces charges évoluent notamment en fonction du nombre de salariés et du niveau de la rémunération moyenne. Afin de maîtriser ses charges de personnel, le Groupe fait appel à des employés intérimaires pour certaines usines pour faire face aux pics de demande du fait de la saisonnalité de certaines de ses activités. Les charges de personnel de production sont stables ;
- > le coût du transport des produits et de la logistique, qui dépend notamment du prix du carburant et de l'efficacité des activités opérationnelles du Groupe (taux de remplissage des camions, localisation de la production et distance par rapport au site de vente...) ;
- > les autres charges, dont notamment les coûts d'énergie (électricité, gaz, etc.), les frais de maintenance associés aux différentes usines du Groupe et les charges d'amortissement des actifs de production et de logistique.

En 2022, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 56% du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 15% et le transport et la logistique 9%.

Depuis plusieurs années, comme décrit en Section 1.6.2.2, le Groupe a mis en place le programme WCM (World Class Manufacturing). Le Groupe estime que ce programme lui a permis de réaliser des économies qui s'élèvent à plus de 2% du coût de revient des ventes chaque année.

Chiffres clés

### Frais commerciaux et administratifs

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

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

### Frais de recherche et développement

L'innovation est l'un des piliers du succès du Groupe, assurant notamment la qualité de ses produits, le respect des normes réglementaires et la minimisation de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement. Le Groupe maintient l'excellence de son pôle recherche et développement tout en maîtrisant le niveau des dépenses qui sont limitées par rapport aux autres charges opérationnelles du Groupe. Ces charges comprennent notamment la rémunération du personnel dédié à la recherche et développement ainsi que l'amortissement des dépenses liées aux brevets. Les frais de recherche et développement ont représenté environ 1 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2022.

### SG&A

Les SG&A regroupent les frais commerciaux et administratifs ainsi que les frais de recherche et développements tels que décrits ci-dessus.

### EBITDA ajusté

Pour évaluer la performance de ses activités, le Groupe a retenu un indicateur "EBITDA ajusté" (cf. Section 4.7), calculé en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements et en retraitant les produits et charges considérés comme exceptionnels ou non récurrents, dont notamment :

- > les coûts de restructuration visant à accroître le rendement futur du Groupe ;
- > les plus-values et moins-values significatives réalisées sur des cessions d'actifs ;
- > les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques, les coûts d'acquisition, et autres ajustements post-acquisition ;
- > les frais de gestion facturés par les actionnaires de la Société ; et
- > les dépenses liées aux paiements en actions.

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

### Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts et frais accessoires encourus sur les financements ainsi que leurs frais de montage, les intérêts à recevoir sur les placements, les charges de désactualisation liées aux dettes sur les engagements de retraite, les profits et pertes de change sur les soldes monétaires et les instruments financiers et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

### Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat dans les comptes consolidés du Groupe se compose des impôts sur le résultat des entités du Groupe, majorés des retenues à la source sur dividendes versés, ainsi que les variations des positions nettes d'impôts différés au bilan du Groupe.

Chiffres clés

#### 4.1.1.2 Information sectorielle

Le Groupe suit et analyse la performance par type de produits (revêtements de sol et surfaces sportives) et par zone géographique. Les 4 segments du Groupe sont les suivants :

- > EMEA, dont les spécificités du marché sont présentées dans la Section 1.5.1.1 ;
- > Amérique du Nord, dont les spécificités sont présentées dans la Section 1.5.1.2 ;
- > CEI, APAC et Amérique latine, dont les spécificités sont présentées dans les Sections 1.5.1.3 et 1.5.1.4 ;
- > Surfaces Sportives dont les spécificités sont présentées dans la Section 1.5.2.

#### 4.1.1.3 Variation des taux de change

- > Les fluctuations des taux de change des différentes devises ont un impact direct sur les comptes consolidés du Groupe, résultant de la conversion en euros des bilans et des comptes de résultats des filiales étrangères situées hors de la zone euro, ainsi que sur les comptes de résultat des filiales effectuant des transactions en devises. Les devises sur lesquelles porte ce risque sont principalement le dollar américain (47,4% du chiffre d'affaires net consolidé en 2022), le rouble Russe (9,4%) la couronne suédoise (6,2%), la livre sterling (2,2%) et le dollar canadien (2,4%).

Le Groupe s'efforce de développer ses capacités de production dans les zones géographiques où il distribue ses produits. Cette politique a notamment pour objet de couvrir naturellement une partie significative de sa marge brute et de son résultat d'exploitation contre les fluctuations de change, mais par nature elle ne peut pas couvrir la totalité du risque. Pour gérer le risque sur les flux restants (et notamment sur le risque de change portant sur les transactions enregistrées et futures, entre leur engagement et la conversion de leur encaissement), le Groupe utilise des instruments dérivés de change pour couvrir certaines devises (voir Section 5.2 - Note 7.6 "Risques Financiers et Instruments Financiers").

#### 4.1.1.4 Saisonnalité

Les activités du Groupe sont soumises à une certaine saisonnalité, une hausse des ventes se produisant généralement pendant les deuxième et troisième trimestres de l'année, alors que le besoin en fonds de roulement est généralement plus important sur les deux premiers trimestres de l'année. Les ventes de surfaces sportives sont particulièrement variables selon les saisons, les travaux d'installation étant effectués principalement entre les mois de mai et d'octobre avec un pic d'activité pendant les vacances scolaires.

#### 4.1.1.5 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe continue sa politique dynamique d'acquisitions. Les acquisitions portent généralement sur des sociétés de taille modeste ou intermédiaire disposant de gammes de produits ou d'activités dans des marchés complémentaires à ceux du Groupe. Pour plus d'informations, voir la Section 4.2.1 "Principaux investissements réalisés en 2022 et 2021".

En 2022 le Groupe a acquis Zaino et Dybaco pour sa division sport.

La devise fonctionnelle des entités du Groupe implantées en Serbie est l'euro, et dans les autres pays de la CEI la devise locale. En Russie, les produits sont vendus en rouble mais la politique du Groupe est de refléter dans ses prix de vente les variations du taux de change entre le rouble et l'euro. Dans les analyses présentées ci-dessous, le décalage entre l'impact de la variation du cours du rouble et l'augmentation des prix est considéré par le Groupe comme un effet de change. Une partie importante des charges opérationnelles des activités russes est en euro, le PVC et les plastifiants étant pour l'essentiel importés de l'Union Européenne. En revanche, les charges de personnel, les coûts de logistique, de transport et les autres coûts de production (énergie, maintenance, etc.) sont pour la quasi-totalité en rouble.

En outre, dans certaines zones géographiques, les conditions climatiques hivernales rigoureuses sont susceptibles de peser sur le déroulement des chantiers et par conséquent sur les travaux d'installation de revêtements de sol. Dans le secteur de l'éducation, la demande est généralement plus importante pendant les périodes de congés.

En 2022, 56% du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 44% aux premier et quatrième trimestres.

Chiffres clés

#### 4.1.1.6 Présentation des données comptables et financières

Le tableau suivant présente une réconciliation de l'EBITDA ajusté du Groupe au résultat d'exploitation pour les exercices 2021 et 2022 :

EBITDA ajusté (en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2022	2021	Variation
Résultat d'exploitation (EBIT)	44,4	59,6	- 25,5%
Dépréciation et amortissements et autres	151,0	149,0	
<b>EBITDA</b>	<b>195,4</b>	<b>208,6</b>	<b>- 6,3%</b>
<b>Ajustements</b>			
Charges de restructuration <sup>(1)</sup>	16,5	11,4	
Charges liées aux acquisitions et regroupements d'entreprises	8,2	0,6	
Charges liées aux rémunérations en actions	6,3	3,1	
Autres	8,6	1,1	
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>234,9</b>	<b>229,0</b>	<b>2,6%</b>

<sup>(1)</sup> Les charges de restructuration 2022 et 2021 proviennent de l'optimisation de la production ainsi que des initiatives d'économie sur les frais généraux

Les éléments exceptionnels réintégrés pour calculer l'EBITDA ajusté pour chaque exercice sont détaillés dans les analyses comparatives des résultats présentés ci-dessous.

#### Estimations et hypothèses utilisées dans la préparation des états financiers

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux principes comptables internationaux IFRS, nécessite la prise en compte par la Direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs ainsi que sur les charges et produits. La Direction du Groupe revoit les hypothèses et les estimations de manière continue, en fonction de son expérience et en fonction d'autres facteurs raisonnables qui constituent la base d'évaluation de ces actifs et passifs. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement :

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

Les estimations du management retenues dans le cadre de la préparation des états financiers, notamment celles relatives à l'application des politiques comptables et à la prise en compte de zones d'incertitudes, sont décrites plus en détail dans la Note 1.2 "Principales méthodes comptables" aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.2.

#### Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ou "goodwill" représentent l'excédent du coût du regroupement d'entreprises au-delà de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels, identifiables à la date d'acquisition, correspondant, par exemple, à la valeur donnée par le Groupe aux synergies et bénéfices attendus. Cette attribution peut recourir à des hypothèses relatives à la détermination des flux futurs de trésorerie (voir les Notes 5.1 et 5.2 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.2).

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie ("UGT") et leur valeur comptable fait l'objet d'un test de perte de valeur réalisé annuellement ou dès qu'un indicateur de perte de valeur est identifié. Les tests de perte de valeur visent à déterminer si la valeur nette recouvrable de l'actif ou de l'UGT est en deçà de la valeur nette comptable. Si la valeur nette recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte est constatée dans le compte de résultat à due concurrence et affectée en priorité aux écarts d'acquisition attribués à l'UGT en question.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est égale à la valeur la plus élevée entre le prix de marché moins les frais de vente ou la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de prévisions des flux de trésorerie futurs de l'activité de l'UGT escomptés selon certaines hypothèses et estimations du management. La valeur de marché est le prix qui pourrait être obtenu à des conditions normales de concurrence entre repreneurs informés, moins les frais de vente.

Les calculs sur lesquels l'estimation de la valeur d'utilité est basée sont soumis à l'appréciation de la Direction du Groupe. 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 quatre années à venir, après prise en compte des taux d'actualisation. Les taux d'actualisation après impôt varient en fonction des primes de risque pays appliquées sur chaque zone : 10,7% pour EMEA, 10,7% pour l'Amérique du Nord, 11,2% pour APAC, 13,6% pour l'Amérique latine et 17,3% pour la CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2027 (CAGR) sont comprises entre 3% et 5%. Le calcul de la valeur d'utilité inclut également la valeur terminale de l'UGT, qui utilise une projection à l'infini de cash flow normalisés à des taux de croissance annuels variant généralement de 2% à 4% selon les zones géographiques.

Pour plus d'informations, voir la Note 5.3 "Dépréciation des actifs" en Section 5.2.

## Chiffres clés

**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 2022, le Groupe avait de tels engagements pour retraite aux États-Unis, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, en Suède, en Belgique, en Serbie et en Russie.

En conformité avec la norme IAS 19R, l'évaluation de ces engagements est effectuée ou mise à jour semestriellement par des actuaires indépendants. La comptabilisation des valeurs actuarielles se base sur les prévisions de variation des salaires, coûts médicaux, taux d'intérêt à long terme, de l'ancienneté moyenne et de l'espérance de vie. Le taux de rendement attendu des fonds investis est calculé pour chaque plan, selon leur composition et selon le rendement projeté relatif aux marchés comparables. Les valeurs actuarielles et le taux de rendement sont sensibles aux variations des prévisions et estimations qui sont basées sur des hypothèses. Au 31 décembre 2022, le Groupe reconnaît 167,4 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 81,7 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 85,7 millions d'euros restants concernent des régimes non financés ou financés partiellement pour lesquels des provisions ont été inscrites aux comptes. Les passifs les plus importants existent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, au Canada, au Royaume-Uni, en Belgique et en Russie. Les entités disposant de placements gérés en externe sont suffisants pour faire face globalement à plus de 50% de leurs passifs.

Pour plus d'informations sur les provisions pour retraite et assimilés, voir la Note 4.1 "Engagements de retraite et assimilés" en Section 5.2.

**Provisions pour litiges, garanties et charges de restructuration**

En conformité avec IAS 37 "Provisions, Passifs et Actifs Éventuels", les provisions pour litiges, garanties ou autres passifs éventuels sont comptabilisées lorsqu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qui provoquera probablement une sortie de trésorerie au bénéfice de tiers et dont le montant peut être estimé de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les dépenses nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque la valeur temporelle de l'argent a un effet significatif, les sorties futures de trésorerie sont actualisées. Ces provisions sont liées aux risques environnementaux, juridiques, fiscaux (hors impôts sur le résultat) et autres.

La probabilité d'une sortie de trésorerie est calculée selon l'appréciation de la Direction du Groupe et sur la base d'hypothèses et d'estimations qui dépendent à leur tour de la nature du risque. Par exemple, pour fixer les montants des provisions pour litiges, la Direction du

Groupe doit apprécier la probabilité d'un jugement défavorable ainsi que le montant des éventuels dommages et intérêts. Ces éléments sont par nature incertains. En revanche, une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants et le montant est fondé sur les données historiques sur les versements sur garanties. Une provision complémentaire est enregistrée lors de la survenance d'un événement susceptible de donner lieu à des réclamations pour des montants supérieurs aux provisions "statistiques". Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque la Direction du Groupe approuve un plan de restructuration détaillé et lorsque la restructuration fait l'objet d'une annonce publique ou est mise en œuvre. Les montants des provisions peuvent s'avérer plus ou moins importants que le montant réel encouru pour faire face aux risques provisionnés. Les provisions peuvent aussi être reprises si nécessaire.

Au 31 décembre 2022, le Groupe retenait 35,3 millions d'euros en provisions pour garanties, restructurations, réclamations et litiges. Pour plus d'informations sur l'estimation et la comptabilisation des provisions ou leur impact sur les résultats du Groupe, voir la Note 6.1 "Provisions" présentée en Section 5.2.

**Impôts différés actifs**

En conformité avec IAS 12 "Impôts sur le résultat", le Groupe comptabilise des impôts différés actifs et passifs à son bilan. Un actif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporelles déductibles dans le futur, les pertes fiscales reportables en avant ou crédits d'impôt non utilisés et reportables, s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces économies d'impôts futures pourront s'imputer.

L'actif d'impôt différé est comptabilisé pour autant qu'il soit probable que le Groupe puisse l'utiliser dans le futur. L'appréciation de la Direction du Groupe est nécessaire pour déterminer le montant de l'actif net d'impôt pouvant être reconnu. Les prévisions des bénéfices nets imposables sont estimées sur la base du budget et d'hypothèses et modèles relatifs aux conditions du marché. Ces hypothèses et modèles peuvent avoir un impact significatif sur les montants des actifs reconnus au bilan du Groupe.

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 181,6 millions d'euros dont 147,7 millions d'euros concernent le Luxembourg et 25,1 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis). La reconnaissance d'impôts différés au Luxembourg a été compensée partiellement par des impôts différés passifs sans impact au résultat.

Pour plus d'informations, voir la Note 8.2 "Impôts différés" présentée en Section 5.2.

Chiffres clés

## 4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

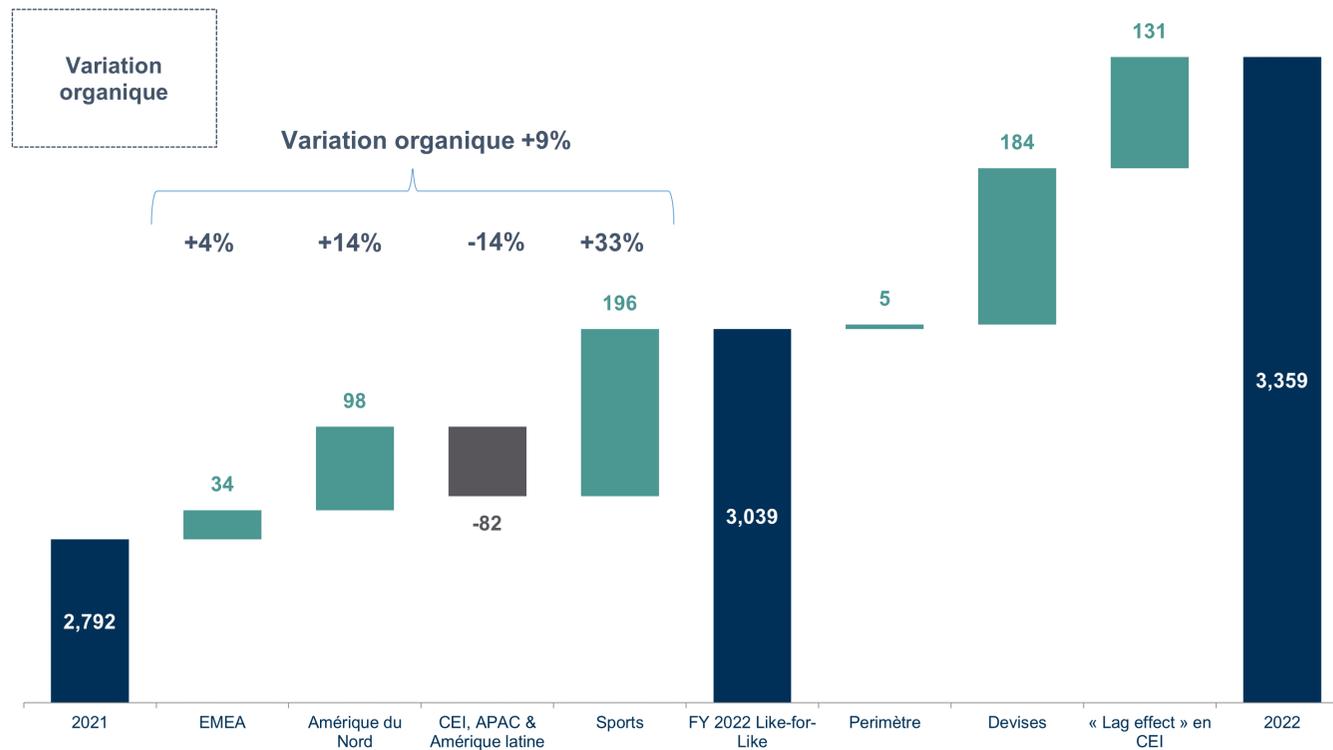
### 4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

### 4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2022, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à 3 359 millions d'euros, contre 2 792 millions d'euros en 2021, soit une augmentation de + 20,3%.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de +8,9%**, excluant les variations des taux de change de +314 millions d'euros, dont +131 millions d'euros d'effet de décalage entre les variations des devises de la zone CEI et les ajustements de prix de vente ("lag effect"). L'effet des hausses de prix de ventes mise en place dans l'ensemble des segments est en moyenne de +11,7% en 2022 par rapport à l'année précédente.



Chiffres clés

**EMEA**

Le segment EMEA a réalisé un chiffre d'affaires de 912,3 millions d'euros, en hausse de +2,7% par rapport à 2021 grâce à une forte hausse des prix de vente. Le volume d'activité a été en retrait dans le résidentiel principalement du fait d'une baisse de la demande qui s'est particulièrement accentuée au deuxième semestre. Le Commercial a globalement mieux résisté en particulier dans la moquette et les dalles de LVT.

**Amérique du Nord**

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 923,7 millions d'euros, en hausse de +27,0% par rapport à 2021, reflétant une solide croissance à taux de change et périmètre constants de +13,5% et un effet de change positif lié à l'appréciation du dollar par rapport à l'euro sur la période. Les segments Commerciaux (Bureaux, Santé et Education) ont connu une croissance en volume, bénéficiant notamment aux accessoires. Le volume d'activité Résidentiel a ralenti dans un contexte marqué par l'inflation et la hausse des taux d'intérêts.

**4.1.2.3 Marge brute**

La marge brute du Groupe est passée de 557,0 millions d'euros en 2021 à 623,0 millions d'euros en 2022, soit une augmentation de +66,0 millions d'euros. Elle représente 18,5% du chiffre d'affaires en 2022, soit une baisse limitée de 1,5 point par rapport à 2021.

Cette augmentation est principalement due à aux augmentations de prix pratiquées dans tous les segments venant atténuer l'augmentation du coût des matières premières.

**CEI, APAC et Amérique latine**

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 652,8 millions d'euros, soit une hausse de +10,9% en 2022, grâce notamment à un effet change positif de +24,8% lié au Rouble. Les ventes à taux de change et périmètre constants sont en baisse de -13,9%, et -0,3% en incluant les hausses de prix dans les pays de la CEI mises en place pour contrer l'inflation. Les trois zones géographiques ont augmenté les prix de ventes.

**Surfaces Sportives**

Le chiffre d'affaires du Sport s'est élevé à 870,2 millions d'euros, en hausse de +48,1% par rapport à 2021 reflétant principalement une hausse organique de l'activité de +33,5% compte tenu d'un effet change favorable lié au dollar. L'activité Sports a eu une dynamique importante tirée par une croissance importante des volumes.

L'Amérique du Nord comme l'Europe sont en croissance, et le carnet de commande de fin d'année est globalement à un niveau élevé.

Chiffres clés

#### 4.1.2.4 EBITDA ajusté

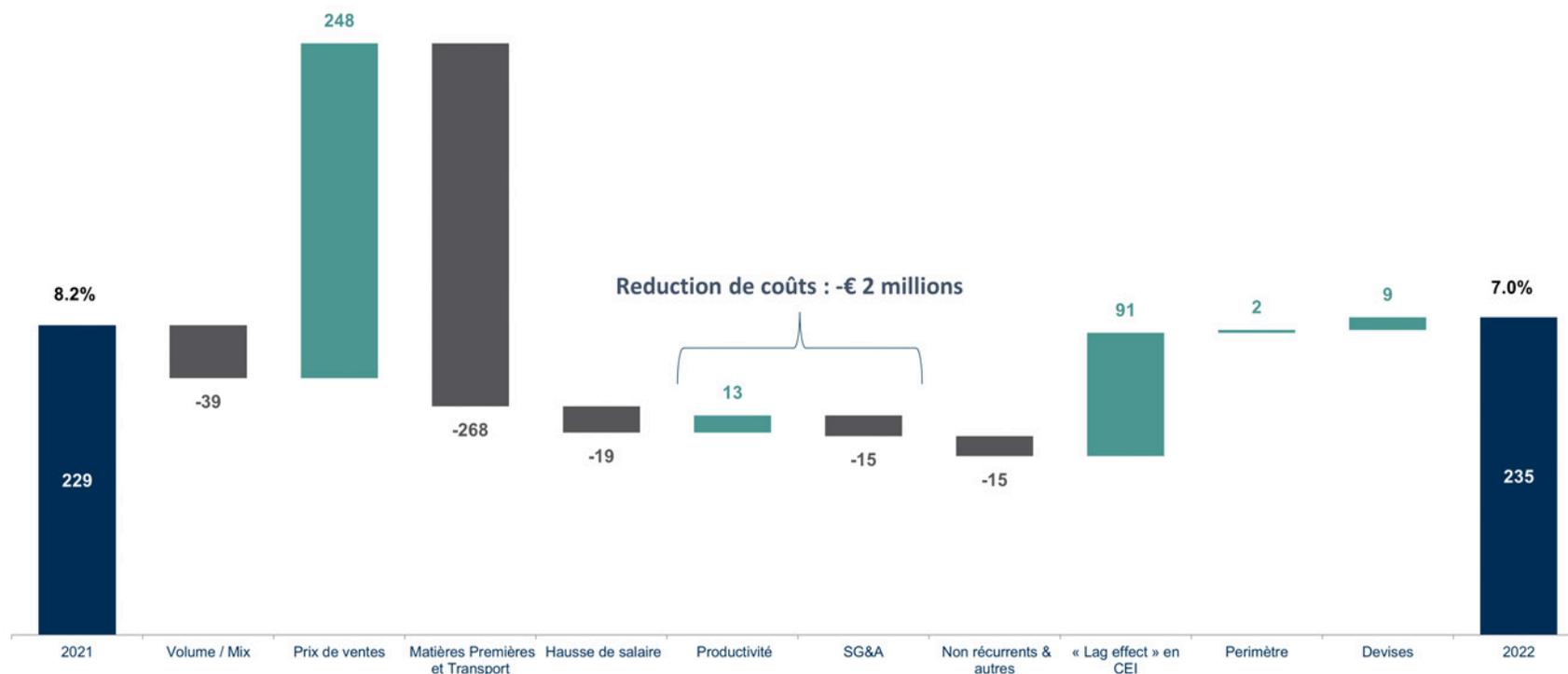
L'EBITDA ajusté s'est élevé à 234,9 millions d'euros en 2022 par rapport à 229,0 millions d'euros en 2021 et a représenté 7,0% du chiffre d'affaires contre 8,2% en 2021.

L'inflation des matières premières, de l'énergie et du transport est sans précédent. Elle s'est élevée à 268 millions d'euros, et a été accompagnée de tensions sur l'approvisionnement de certaines matières premières dans la première partie de l'année. Tarkett a déployé avec succès des hausses de prix de vente tout au long de l'année atteignant un effet favorable de 327 millions d'euros par rapport à 2021 (incluant les augmentations de prix en CEI comprises dans le Lag effect), ce qui a permis d'atteindre une balance d'inflation positive de 59 millions d'euros, au-delà de l'objectif initial de neutralisation de l'inflation.

Bien que les volumes soient globalement constants, le mix des gammes de produits s'est dégradé et a un effet négatif sur la rentabilité.

La productivité industrielle s'est élevée à 13 millions d'euros, inférieure aux attentes compte tenu principalement de la baisse des volumes d'activité. Elle ne compense donc que partiellement la hausse des salaires et des frais généraux.

Les principaux facteurs d'évolution de l'EBITDA sont ceux décrits dans l'évolution de la marge brute et du résultat d'exploitation. Ils sont repris dans le graphique ci-dessous.



## Chiffres clés

Les principaux facteurs d'évolution de la marge d'EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- > **EMEA** : le segment EMEA a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 8,4%, en baisse de 300 points de base par rapport à 2021. L'inflation des matières premières a été compensée par l'augmentation des prix de ventes. L'EBITDA d'EMEA a été fortement impacté par la baisse des volumes sur le second semestre.
- > **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté est de 4,8% en 2022 par rapport à 6,0% en 2021. La rentabilité de TNA a été impactée par l'inflation des matières premières, mais compensée par l'augmentation des prix de vente. Les volumes restent au même niveau que sur l'année 2021 ;
- > **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 13,0%, en baisse de 200 points de base par rapport à 2021. La baisse des volumes n'a pas été compensée par l'augmentation des prix. La rentabilité est impactée par l'augmentation importante des coûts de matières premières. Les gains de productivité sont supérieurs à ceux de 2021 ;

- > **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 9,9%, en augmentation de 200 points de base par rapport à l'année dernière. La hausse des prix de vente a compensé la hausse des matières premières. Et les volumes sont en nette progression par rapport à 2021 ;
- > Les **coûts centraux non alloués** étaient de 57,0 millions d'euros en 2022, en hausse de +11,7% par rapport à 2021, reflétant l'inflation salariale usuelle et les investissements en projets informatiques.

#### 4.1.2.5 Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2022 du Groupe s'élève à 44,4 millions d'euros, soit 1,3% du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2022 a diminué de -25,5% par rapport à 2021. Cette baisse s'explique principalement par une baisse des volumes partiellement compensée par des gains de productivité.

#### 4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de -51,3 millions d'euros en 2022 contre -38,8 millions d'euros en 2021, en augmentation compte tenu d'une hausse des intérêts financiers liés à la nouvelle structure financière du Groupe conjuguée à un effet année pleine sur 2022 contre seulement 5 mois de charge en 2021.

#### 4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2022 s'est élevée à -18,1 millions d'euros, en augmentation par rapport à la charge de -11,0 millions d'euros enregistrée en 2021. Ceci s'explique principalement par la hausse du résultat imposable en Amérique du Nord et la bonne performance du Sport.

#### 4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe est de -26,0 millions d'euros en 2022 contre +15,1 millions d'euros en 2021.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de -26,8 millions d'euros en 2022 contre 15,1 millions d'euros en 2021.

Investissements

## 4.2 Investissements

### 4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2022 et 2021

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe sont de -98,1 millions d'euros en 2022 et -68,4 millions d'euros en 2021.

Les investissements en immobilisations incluent les dépenses pour l'acquisition et la construction des nouvelles usines ainsi que l'achat d'équipements neufs suite à l'acquisition ou la création d'entreprise ; ils comprennent aussi les "investissements courants", composés de l'ensemble des autres investissements en immobilisations. Ils ne comprennent pas l'augmentation des actifs liée à l'application de la norme IFRS 16.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles représente comme en 2021 un peu moins de 3% du chiffre.

Pour illustrer l'engagement du Groupe envers sa stratégie de croissance durable et l'optimisation continue de ses activités, les dépenses d'investissements seront comprises entre 4% et 5% du chiffre d'affaires dans les 2 à 3 années à venir.

Le tableau suivant résume les principaux investissements du Groupe réalisés au cours des exercices 2022 et 2021.

	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2022	2021
(en millions d'euros)		
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(4,0)	(2,6)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(96,7)	(72,8)
Produit des cessions et dividendes reçus	2,5	6,9
Impact de la variation de périmètre	-	-
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>	<b>(98,1)</b>	<b>(68,4)</b>

#### 4.2.1.1 Principaux investissements réalisés en 2021

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la Section 4.1.1.5 "Acquisitions", les principaux investissements réalisés en 2021 comprennent :

- > **EMEA** : renforcement des capacités de production des produits en France, en Suède et en Allemagne et amélioration de la productivité en Pologne ;
- > **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité ;

#### 4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2022

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la Section 4.1.1.5 "Acquisitions", les principaux investissements réalisés en 2022 comprennent :

- > **EMEA** : renforcement des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) en Pologne et amélioration de la productivité en France et en Suède ;
- > **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité ;

- > **CEI** : renforcement des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) en Russie et au Brésil ;
- > **Groupe** : investissements IT en particulier sur la plateforme Web et sur la dématérialisation des outils informatiques.

- > **CEI** : renforcement des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) en Russie et au Brésil ;
- > **Sport** : renforcement des capacités de production de sous couches pour gazons synthétique ;
- > **Groupe** : investissements IT similaires à 2021 dans le cadre de la poursuite de la modernisation de nos outils IT en particulier sur la plateforme Web et sur la dématérialisation des outils informatiques.

Trésorerie et capitaux propres

## 4.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours en 2022 se situent dans la continuité des projets de l'année écoulée, et notamment avec de projets de renforcement de production de dalles vinyle haut de gamme (*Luxury Vinyl Tiles* - LVT) et la mise en route d'une nouvelle usine d'extrusion de fil tout en améliorant l'efficacité et l'empreinte écologique du Groupe sur les revêtements de sol et les surfaces sportives.

## 4.2.3 Principaux investissements futurs

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

Le Groupe vise une stratégie de croissance externe axée sur trois objectifs principaux : le développement géographique, l'extension de sa gamme de produits et la consolidation de l'industrie. Pour plus d'information, voir la Section 1.3 "Stratégie".

# 4.3 Trésorerie et capitaux propres

Le descriptif du capital social et de la structure financière de la Société, figure aux Notes 7.3 "Endettement net", 7.4.2 "Autres passifs financiers", et 9.1 "Capital social" qui sont présentées en Section 5.2 du présent Document.

## 4.3.1 Présentation générale

Le Groupe s'est donné comme objectif de porter les investissements courants à un montant de l'ordre de 3% du chiffre d'affaires net consolidé en 2022. Les "investissements courants" sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des usines et des acquisitions de sociétés.

Les investissements de croissance du Groupe (principalement la construction des usines et les acquisitions de sociétés) sont financés par l'endettement et par la mobilisation des ressources propres du Groupe, dans le cadre d'une politique qui vise une structure financière saine.

Au 31 décembre 2022, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 535,4 millions d'euros, soit une augmentation de 167,8 millions d'euros par rapport à la dette nette de 367,7 millions d'euros du 31 décembre 2021. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est de 2.6x avant application de la norme IFRS 16 et de 2.8x après application de la norme, contre 1.9x et 2.1x au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2022, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 220,8 millions d'euros contre 205,4 au 31 décembre 2021. Par ailleurs, le montant des lignes confirmées de crédit bancaire non tirées au 31 décembre 2022 s'élève à 215 millions d'euros.

Compte tenu du niveau d'incertitudes qui reste important, le Groupe va poursuivre les actions pour préserver le cash-flow en 2023. Ainsi, le Directoire proposera de ne pas verser de dividende en 2023 au titre de l'exercice 2022.

Trésorerie et capitaux propres

### 4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		
Résultat de la période avant impôt	(7,9)	26,1
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	151,9	149,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(0,3)	1,3
Frais financiers nets	51,3	39,1
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	(13,5)	(7,6)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	1,0	(5,3)
<b>Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement</b>	<b>182,6</b>	<b>202,8</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(134,7)	(11,2)
<b>Trésorerie liée à l'exploitation</b>	<b>47,9</b>	<b>191,6</b>
<b>Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)</b>	<b>(67,0)</b>	<b>(73,9)</b>
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>	<b>(19,1)</b>	<b>117,6</b>
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>	<b>(98,1)</b>	<b>(68,4)</b>
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<b>130,0</b>	<b>(178,4)</b>
<b>Variation nette des éléments de trésorerie</b>	<b>12,7</b>	<b>(129,2)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	205,4	328,6
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	2,5	6,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période</b>	<b>220,8</b>	<b>205,4</b>

#### 4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2022, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fond de roulement, se sont élevés à 182,6 millions d'euros, soit une diminution de 20,2 millions d'euros par rapport à 2021. Cette variation s'explique par la baisse du résultat opérationnel.

Dans un contexte de croissance de l'activité et d'inflation, Tarkett a enregistré une hausse du besoin en fonds de roulement de 134,7 contre 11,2 millions d'euros à fin décembre 2022. Les programmes de cession de créances ont représenté un financement net de 185 millions d'euros à fin décembre 2022, en hausse par rapport à fin décembre 2021. Le Groupe n'a pas enregistré de retards ou de décalage de paiement significatifs de la part de ses clients et le nombre de défauts est resté très faible. Le besoin en fond de roulement a augmenté du fait de l'inflation et du renforcement des devises par rapport à l'Euro.

#### 4.3.2.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Le montant de trésorerie utilisé par les activités d'investissements est passé de -68,4 millions d'euros en 2021 à -98,1 millions d'euros en 2022.

#### 4.3.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie nets liés aux activités de financements sont positifs et passent de -178,4 millions d'euros en 2021 à +130,0 millions d'euros en 2022. Cette variation est expliquée principalement par les opérations de restructuration de la dette faites en 2021.

Trésorerie et capitaux propres

### 4.3.3 Dette financière

#### 4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2022, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 654,8 millions d'euros (475,7 millions d'euros en décembre 2021), soit 535,4 millions d'euros avant application de la norme IFRS16 (367,7 millions d'euros en décembre 2021).

#### 4.3.3.2 Trésorerie et équivalent de trésorerie

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 220,8 millions d'euros et 205,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2022, les principales concentrations de disponibilités étaient localisées en Amérique du Nord (21,0 millions d'euros), dans la holding du Groupe (36,5 millions d'euros) et en Russie (89,6 millions d'euros). Au 31 décembre 2021, les principales concentrations de disponibilités étaient localisées en Amérique du Nord (75,8 millions d'euros), dans la holding du Groupe (31,2 millions d'euros) et en Serbie (18,7 millions d'euros).

#### 4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2022, la dette financière brute du Groupe est composée principalement d'un prêt d'actionnaire représentant un montant total de 522,7 millions d'euros, ainsi que de plusieurs tranches de placements privés de droit allemand (dits "Schuldschein") pour un montant total de 34,0 millions d'euros. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires	154,3	8,4	0,8	4,9
Prêt actionnaire	522,7	-	509,8	-
Placements privés	34,0	-	20,0	23,0
Autres emprunts	-	-	1,0	0,8
Découverts bancaires	-	36,8	-	12,8
<b>Emprunts et dettes portant intérêts</b>	<b>711,0</b>	<b>45,2</b>	<b>531,5</b>	<b>41,5</b>
<b>Total emprunts et dettes portant intérêts</b>	<b>756,2</b>		<b>573,0</b>	
Contrats de location	91,7	27,7	82,9	25,1
<b>Dette financière brute</b>	<b>875,6</b>		<b>681,1</b>	

Au 31 décembre 2022, les principales capacités de financement du Groupe proviennent des crédits suivants :

- > **Prêt d'actionnaire** : il s'agit d'une convention de prêt d'une maturité de 7 ans conclue entre Tarkett en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, utilisée à hauteur de 455,2 millions d'euros et 72,0 millions de dollars US à la date de clôture de l'exercice (voir la Section 4.3.4 "Conditions des principales lignes de crédit") ;
- > **Ligne de crédit renouvelable** : il s'agit d'une ligne de crédit renouvelable d'une maturité de 6,5 ans pour un montant maximum de 350 millions d'euros, à laquelle Tarkett a accédé en date du 19 juillet 2021, en complément du prêt d'actionnaire conclu avec Tarkett Participation. Cette ligne de crédit renouvelable est utilisée à hauteur de 60,0 millions d'euros et 80,0 millions de dollars US au 31 décembre 2022 (voir la Section 4.3.4 "Conditions des principales lignes de crédit") ;
- > **"Schuldschein"** : les placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein", représentent à la date de clôture un montant total de 34,0 millions d'euros, réparti en quatre tranches détaillées dans la Section 4.3.5 "Placements privés de droit allemand, dits «Schuldschein»" ;
- > **Contrats de cession de créances** : Tarkett a conclu à partir de 2019 des lignes de cession de créances sans recours pour certaines de ses filiales européennes, américaines et d'Asie-Pacifique. Ces lignes sont déconsolidantes et sont utilisées à hauteur d'un montant net financé de 165,7 millions d'euros ou équivalents au 31 décembre 2022.

## Trésorerie et capitaux propres

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2022 est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Devise de tirage	Taux d'intérêt	TOTAL	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2023	2 ans jusqu'au 31/12/2024	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2027	Plus de 5 ans
<b>Emprunts bancaires</b>							
Lignes de crédit renouvelable Europe	EUR	3,06%	60,0	-	-	60,0	-
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD	6,00%	75,0	-	-	75,0	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,23%-5,70%	3,7	3,6	0,1	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR	1,47%-3,60%	24,0	4,9	9,0	10,1	-
<b>Sous total Emprunts bancaires</b>			<b>162,7</b>	<b>8,5</b>	<b>9,1</b>	<b>145,1</b>	<b>-</b>
Placements privés Europe	EUR	1,20 %-1,40 %	34,0	-	18,0	16,0	-
Prêt actionnaire	EUR	6,43%	455,2	-	-	-	455,2
Prêt actionnaire	USD	8,91%	67,5	-	-	-	67,5
Découverts bancaires			36,8	36,8	-	-	-
<b>Emprunts et dettes portant intérêts</b>			<b>756,2</b>	<b>45,3</b>	<b>27,1</b>	<b>161,1</b>	<b>522,7</b>
Contrats de location			119,4	27,7	21,9	44,8	25,0
<b>Dettes financière brute</b>			<b>875,6</b>	<b>72,9</b>	<b>49,1</b>	<b>205,9</b>	<b>547,7</b>

Trésorerie et capitaux propres

### 4.3.4 Conditions des principales lignes de crédit

Au 31 décembre 2022, la principale réserve de financement du Groupe est constituée d'une ligne de crédit renouvelable ("Revolving Facility") conclue le 23 avril 2021 par Tarkett Participation, à laquelle Tarkett SA a accédé en date du 19 juillet 2021. Cette ligne vient en complément du prêt d'actionnaire conclu avec Tarkett Participation le 20 juillet 2021.

#### Le prêt d'actionnaire

Ce prêt d'actionnaire a pour objet le refinancement de l'endettement existant du Groupe dans le cadre des opérations en relation avec l'offre publique d'achat simplifiée. La maturité et la marge applicable sont alignées sur celles du prêt à terme d'une maturité de 7 ans, remboursable in fine et garanti sur certains actifs, dit "Term Loan B", conclu le 23 avril 2021 par Tarkett Participation.

Le niveau de marge appliqué dépend du niveau de levier financier ("leverage ratio") ainsi que d'un mécanisme d'ajustement de marge s'échelonnant entre -0,10% et +0,10% p.a en fonction de l'atteinte de certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance ("ESG") définis contractuellement.

#### La ligne de crédit renouvelable

Cette ligne de crédit renouvelable, d'une maturité de 6,5 ans, a pour objet le financement des besoins généraux et opérationnels, de développement et d'investissement du Groupe, à hauteur d'un montant maximum de 350 millions d'euros. Les prêteurs de cette ligne de crédit bénéficient des mêmes garanties que les prêteurs du "Term Loan B". Ainsi, Tarkett SA a accédé à la "Revolving Facility" en qualité d'emprunteur, mais aussi en qualité de garant.

Le niveau de marge appliqué dépend des mêmes critères que pour le "Term Loan B".

Leverage ratio	Term Loan B - EUR marge (p.a)	Term loan B - USD marge (p.a.)	Revolving Facility marge (p.a.)
≤ 2,5x	3,00%	3,25%	1,75%
2,5x ≤ 3,0x	3,25%	3,75%	2,00%
3,0x ≤ 3,5x	3,50%	4,00%	2,25%
> 3,5x	3,75%	4,25%	2,50%

Au 31 décembre 2022, les marges appliquées à ces lignes sont respectivement 3,68%, 4,18% et 2,43%, incluant un ajustement favorable de marge lié aux critères ESG de -0,07%.

#### Nantissements mis en place

En sûreté des nouveaux financements mis en place, les actifs suivants ont été nantis :

- > toutes les actions présentes ou futures de Tarkett SA détenues par Tarkett Participation;
- > toutes les actions présentes ou futures des filiales suivantes, détenues directement ou indirectement par Tarkett SA : Tarkett GDL SA, Tarkett AB, Tarkett BV, Tarkett Holding GmbH, Tarkett Finance Inc., Tarkett USA Inc., Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc., Fieldturf USA Inc., AO Tarkett et AO Tarkett Rus ;
- > certaines créances financières contractées entre deux des sociétés ci-dessus.

#### Engagements financiers contractuels

Ces lignes de financement sont soumises à des engagements financiers contractuels de nature conditionnelle, qui ne seraient à calculer qu'au cas où la ligne de crédit renouvelable serait utilisée à plus de 40% de son montant maximum à la date du 30 juin ou du 31 décembre de chaque année. Si tel était le cas, le ratio financier « Endettement net/EBITDA » ajusté, après l'application de la norme IFRS16, et calculé au périmètre des comptes consolidés de Tarkett Participation, ne devrait pas dépasser 5,8x.

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, le "leverage ratio" ainsi calculé au périmètre des comptes consolidés de Tarkett Participation s'élève respectivement à 4,4x et 3,6x l'EBITDA ajusté de la période.

#### Clauses liées à un changement de contrôle

Les nouvelles lignes de financement contiennent une clause de changement de contrôle en cas de perte de contrôle de Tarkett Participation par la famille Deconinck (définie comme "Mme Catherine la Bonnardière, née Deconinck, M. Bernard-André Deconinck, M. Didier Deconinck, M. Éric Deconinck et leurs enfants et conjoints, agissant individuellement ou collectivement") et/ou l'actionnaire Wendel (et/ou toute société contrôlée ou affiliée).

Cette clause permet une renégociation des termes de la ligne de crédit, et en cas d'absence d'accord entre les banques et l'emprunteur, chaque prêteur aurait 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.

Trésorerie et capitaux propres

### 4.3.5 Placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein"

Au 31 décembre 2022, les placements privés de droit allemand "Schuldschein" se répartissent en quatre tranches, toutes à taux fixe :

- une tranche totalisant 14,0 millions d'euros conclue lors de l'émission du 19 avril 2017 et arrivant à échéance en avril 2024 ;
- trois tranches totalisant 20,0 millions d'euros conclues lors de l'émission du 18 juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2026 pour 6,0 millions d'euros, en juin 2025 pour 10,0 millions d'euros, et en juin 2024 pour 4,0 millions d'euros.

Ces "Schuldschein" contiennent des engagements financiers contractuels à respecter, dont la ratio financier "Endettement net/EBITDA" (ou "leverage ratio").

Ce "leverage ratio" est mesuré à la fin de chaque exercice comptable, avant l'application de la norme IFRS 16, sur la base d'un EBITDA ajusté, calculé au périmètre des comptes consolidés de Tarkett SA.

Dans ce cadre, l'endettement net ne doit pas excéder trois fois (3,0x) le niveau d'EBITDA ajusté au 31 décembre de chaque année, avec une tolérance supplémentaire d'une demie-fois (0,5x) en cas d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, le Groupe était en conformité avec cet engagement, en atteignant un "leverage ratio" de respectivement 2,7x, et 1,9x l'EBITDA ajusté de la période.

### 4.3.6 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 913,0 millions d'euros au 31 décembre 2022 et à 840,2 millions d'euros au 31 décembre 2021. L'évolution des capitaux propres en 2022 s'explique principalement par l'évolution positive des réserves de conversion.

### 4.3.7 Engagements hors bilan

#### Engagements de location

Les engagements hors bilan relatifs aux locations sont présentés en Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés".

#### Garanties et engagement hors-bilan

Le tableau suivant montre les garanties données par la Société au 31 décembre 2022 (y compris celles relatives à une dette déjà inscrite au bilan) ainsi que les garanties reçues de la part des clients :

Groupe - engagement hors-bilan (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Federal insurance company	(70,3)	(66,2)
Ester Finance Technologies	(61,8)	(49,1)
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(21,3)	(20,1)
Bpifrance	(20,0)	
Autres	(26,9)	(27,1)
<b>Garanties maison-mère de Tarkett</b>	<b>(200,3)</b>	<b>(162,5)</b>
Autres engagements donnés en filiales	(34,8)	(26,1)
<b>Engagements donnés</b>	<b>(235,1)</b>	<b>(188,6)</b>
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	2,1	1,7
<b>Engagements reçus</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>

## Contrats importants

Les principaux engagements se composent :

- > d'une contre-garantie ("General Indemnity Agreement") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de la compagnie d'assurances Federal Insurance Company pour que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de la société FieldTurf Inc, entièrement utilisée à la clôture de l'exercice ;
- > d'un acte de cautionnement solidaire ("Joint and Several Guarantee") à hauteur d'un montant maximum de 90,0 millions de dollars US en faveur de Ester Finance Technologies dans le cadre de la ligne de cession de créances mise en place avec certaines filiales de Tarkett Finance Inc aux États-Unis, afin de sécuriser les encaissements clients futurs à collecter pour son compte, représentant 65,9 millions de dollars US à la clôture de l'exercice ;
- > d'une garantie donnée à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 237,1 millions de couronnes suédoises ;
- > d'une caution solidaire en faveur de Bpifrance à hauteur de l'encours du prêt amortissable souscrit en juin 2022 par la société Tarkett France, soit 20,0 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > de cautions de loyer en faveur de deux bailleurs de la société Tarkett USA Inc. représentant un engagement de 10,1 millions de dollars US à la clôture de l'exercice, et dont les loyers correspondants sont inclus dans la dette de location valorisée dans le bilan consolidé en application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » ;

- > d'une garantie de paiement donnée à un fournisseur de la filiale Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH) pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 5,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > des garanties données par la société Tarkett aux banques de certaines filiales, notamment les sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni), Tarkett BV (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd et Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine), Tarkett SpA (Italie), afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 38,8 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 12,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

#### Autres

L'une des filiales du Groupe est co-défendeur dans des procès relatifs à des préjudices corporels liés à l'amiante aux États-Unis. Outre les provisions déjà constituées, le Groupe dispose de trois fonds d'un montant total de 11,3 millions de dollars américains au 31 décembre 2022 et de polices d'assurance dans le but de faire face à ces procès et à la survenance de nouveaux litiges. Pour plus d'informations, voir la Section 4.5 "Procédures judiciaires et administratives ou réglementaires".

## 4.4 Contrats importants

Voir la Section 4.3.4 "Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable".

## 4.5 Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires

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 14,7 millions d'euros au 31 décembre 2022.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, hormis les procédures décrites ci-dessous, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé), susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Tarkett ou du Groupe.

### France

#### Procédure intentée par un groupement d'installateurs

Par décision n°17-D-20, Tarkett, ainsi que certains de ses concurrents ont été condamnés le 18 octobre 2017 par l'Autorité de la Concurrence pour avoir mis en œuvre des ententes sur les prix et pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sols résilients.

A la suite de cette décision, des actions indemnitaires ont été engagées, notamment contre Tarkett devant différentes juridictions françaises depuis 2018 et en vue de solliciter réparation d'un préjudice allégué du fait de ces pratiques d'entente illicite :

En novembre 2018 par un groupement d'installateurs devant le tribunal de commerce de Paris. Dans le cadre de cette procédure, Tarkett a été condamnée début 2022 en première instance mais a fait appel de ce jugement devant la Cour d'appel de Paris. La procédure d'appel est en cours au 31 décembre 2022.

Avant l'expiration du délai de prescription de cinq ans qui courait depuis cette décision jusqu'au 18 octobre 2022, des assignations et requêtes devant les juridictions civiles ou administratives ont été déposées notamment par des établissements publics et privés de santé pour solliciter la réparation de leur éventuel dommage. Au 31 décembre 2022, ces procédures sont à un stade très préliminaire.

Le Groupe conteste le bien-fondé de ces demandes, étudie toutes les possibilités d'actions ou de recours possibles, et considère à ce jour qu'il n'est pas possible d'en évaluer les conséquences éventuelles.

### États-Unis

#### Contentieux relatifs à l'exposition à l'amiante

Domco Products Texas, Inc. ("Domco"), filiale de Tarkett acquise en 1991 (et connue à cette époque sous le nom Azrock Industries Inc., dit "Azrock") fait l'objet d'actions judiciaires initiées par des tiers liées à la production d'asphalte et de dalles en vinyle contenant de l'amiante et fabriquées entre les années 1932 et 1982. Au 31 décembre 2020, 693 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs États aux États-Unis. Sur 694 actions en cours, 44 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 dix-sept ans, trois ont fait l'objet d'un verdict : deux ont été rendus en faveur de Domco et un, dans l'État de Washington, a conduit à la condamnation de Domco à payer la somme de 1,1 millions de dollars américains (0,4 millions de dollars américains après compensation).

Au 31 décembre 2022, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1798 affaires depuis 2015, et a conclu 40 accords transactionnels en 2022 pour un montant de 1,6 millions de dollars américains. Environ 38 dossiers sont transigés chaque année depuis 2015 pour un montant moyen annuel de 2,6 millions de dollars américains. Les passifs liés à l'amiante de Domco sont couverts en partie grâce à des accords de partage des coûts avec des compagnies d'assurance. Domco finance également elle-même une partie de ces différents passifs. Pour plus d'informations sur la manière dont le Groupe fait face aux dépenses liées à ces contentieux, voir la Section 4.3.7 "Engagements hors bilan".

#### Procédure engagée par des clients dans le New Jersey sur le produit Duraspine

En décembre 2016, deux clients ont intenté une action contre FieldTurf auprès de juridictions fédérales du New Jersey au sujet de la qualité de leur terrain de sport fabriqué avec le produit Duraspine, alléguant qu'ils auraient été induits en erreur sur la durabilité desdits terrains. Les demandeurs ont demandé à qualifier cette procédure de litige multidistricts, aux côtés d'autres clients ayant acheté des terrains fabriqués avec le même produit. Depuis lors, quinze autres clients ont initié des procédures pour des motifs similaires auprès du tribunal fédéral du New-Jersey. Ce dernier a rejeté la demande de certification de la classe le 18 août 2022. Les plaignants n'ont pas fait appel de cette décision, mais ont présenté une nouvelle requête sollicitant la certification de la classe sur la base de demandes plus restreintes. La décision du tribunal fédéral de New Jersey devrait être rendue en 2023.

## Perspectives

Outre ce litige multi juridictions, il existe à la connaissance du Groupe deux autres dossiers qui ont été initiés par des clients individuels auprès des juridictions de l'État du Texas pour des produits Duraspine. En première instance, chacun des jurys respectifs ont rendu des jugements condamnant FieldTurf à dédommager les demandeurs pour rupture de garantie. Dans la première affaire, le jury a condamné FieldTurf pour manquement à son obligation contractuelle de garantie. Puis la Cour d'appel a rendu un arrêt favorable à FieldTurf, l'exonérant de toute indemnisation. Les demandeurs ont ensuite saisi la Cour Suprême du Texas qui en juin 2022 a rejeté leur requête aux fins de solliciter la révision de cette décision.

Concernant le deuxième dossier, le jury a condamné FieldTurf mais à la suite de l'appel incident interjeté par FieldTurf suite à la procédure d'appel lancée par le demandeur, la Cour d'appel a rendu un arrêt favorable à FieldTurf en 2022, l'exonérant de toute indemnisation. Le demandeur a ensuite saisi la Cour Suprême du Texas. La Cour n'a pas rendu de décision au 31 décembre 2022.

## 4.6 Perspectives

Dans le cadre de l'élaboration de son budget interne et pour permettre de planifier ses activités et son programme d'investissement, le Groupe se fixe certaines perspectives d'avenir et certains objectifs de résultat. Ces perspectives d'avenir et les ambitions du Groupe, résumées ci-dessous, sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par la Direction du Groupe à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel. Ces perspectives d'avenir et ces objectifs ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'action.

### 4.6.1 Évolution des résultats récents

Pour commentaire des résultats du Groupe en 2021 et 2022 voir la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022".

### 4.6.2 Perspectives d'avenir à moyen terme

#### 4.6.2.1 Contexte macro-économique

La croissance du Groupe dépendra, en partie, du taux de croissance du produit intérieur brut ("PIB") dans les principales régions géographiques dans lesquelles il intervient.

Le Groupe utilise comme référence les prévisions de croissance du PIB les plus récentes publiées par le Fonds Monétaire International (le "FMI"), en l'occurrence janvier 2023. Les estimations du FMI ont beaucoup évolué positivement depuis l'année 2020 et le début de la pandémie.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2023 montre :

- > aux États-Unis, un rythme de croissance de +1,4% en 2023 ;
- > en zone euro, une croissance de +0,7% en 2023 ;
- > des taux de croissance de +0,3% en 2023 pour la Russie et de +1,2% au Brésil en 2023.

Prévisions de croissance du PIB <sup>(1)</sup>	2022	2023	2024
États-Unis	+2,0%	+1,4%	+1,0%
Zone euro	+3,5%	+0,7%	+1,6%
Allemagne	+1,9%	+0,1%	+1,4%
France	+2,6%	+0,7%	+1,6%
Royaume-Uni	+4,1%	-0,6%	+0,9%
Russie	-2,2%	+0,3%	+2,1%
Brésil	+3,1%	+1,2%	+1,5%
Chine	+3,0%	+5,2%	+4,5%
Monde	+3,4%	+2,9%	+2,1%

(1) Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2023

## Perspectives

**4.6.2.2 Perspectives du Groupe**

Grâce à la qualité de son offre, son ancrage géographique et sa présence sur des segments de marché diversifiés, le Groupe considère qu'il dispose de tous les éléments pour mettre en œuvre son modèle de croissance profitable au cours des prochaines années.

En juin 2022, le Groupe a présenté un nouveau plan stratégique couvrant la période 2022-2027 et qui s'appuie sur quatre piliers qui sont décrits en détail Section 1.3.

Le contexte macroéconomique va continuer de peser sur le niveau de la demande en 2023, notamment du fait du niveau de l'inflation et des hausses de taux d'intérêts.

Au regard des tendances de fin 2022, Tarkett estime que le volume d'activité des produits revêtement de sol va subir un ralentissement au cours du premier semestre 2023. Les activités de la division Sports bénéficient toujours d'un marché solide et devraient continuer de croître, à un rythme cependant moins rapide que ce qui a été observé en 2022.

La situation géopolitique en Russie et en Ukraine entraîne des conséquences significatives sur la demande des principaux marchés de la région. En Russie, où Tarkett a réalisé environ 9% de son chiffre d'affaires en 2022 (base taux de change moyen 2022), le Groupe observe un niveau de volume d'activité inférieur d'environ 25% à l'année 2021.

Dans ce contexte, le Groupe a pris des mesures immédiates de diminution des dépenses discrétionnaires. En parallèle, des actions de réduction de la structure des coûts sont en cours de déploiement dans les régions les plus pénalisées par le ralentissement d'activité.

Les prix des principales matières premières du Groupe se sont stabilisés et sont dans certains cas en baisse dans un contexte de ralentissement de la demande. Les prix de l'énergie sont également moins élevés que fin 2022, mais de nouvelles hausses de prix en 2023 ne sont pas exclues, notamment en Europe en raison des tensions sur la chaîne d'approvisionnement du gaz et de capacités contraintes chez certains fournisseurs d'électricité. La hausse des salaires sera globalement plus élevée que les années précédentes.

Le Groupe met également en œuvre toutes les mesures nécessaires pour réduire le levier d'endettement. Le niveau d'activité dans les usines a été significativement réduit pour adapter le niveau de production à la demande et réduire les stocks dans les activités dont les volumes de vente ralentissent. Des mesures structurelles de simplification des gammes de produits et d'optimisation de la gestion des stocks contribuent également à la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Les investissements seront engagés de manière sélective en priorisant les projets d'innovation, de réduction de l'empreinte carbone et d'automatisation avec un retour sur investissement rapide. Le niveau des dépenses d'investissement sera limité à 90 millions d'euros.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

## 4.7 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Le Groupe Tarkett utilise les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS suivants :

- > Croissance organique ;
- > EBITDA ajusté ;
- > Cash flow opérationnel ;
- > Free cash flow (résultats annuels uniquement).

Ces indicateurs sont calculés ainsi :

### 4.7.1 Croissance organique

- > Cet indicateur mesure l'évolution du chiffre d'affaires net par rapport à la même période de l'année précédente, hors effet de change et hors variations de périmètre ;
- > L'effet change est obtenu en appliquant les taux de change de l'année précédente aux ventes de l'année en cours et en calculant la différence avec les ventes de l'année en cours. Il comprend également l'effet des ajustements de prix dans les pays de la CEI destinés à compenser l'évolution des devises locales par rapport à l'euro ;
- > L'effet périmètre est constitué :
  - des ventes de l'année en cours réalisées par les entités non présentes dans le périmètre de consolidation sur la même période de l'année précédente, et ce jusqu'à leur date anniversaire d'intégration,

- de la réduction des ventes liée aux activités cédées, non présentes dans le périmètre de consolidation de l'année en cours mais intégrées dans les ventes de la même période de l'année précédente, et ce jusqu'à la date anniversaire de la cession ;
- > L'évolution des ventes nettes de l'année se décompose ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021	Variation (en %)	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
<b>Total Groupe</b>	<b>3 358,9</b>	<b>2 792,1</b>	<b>+20,3%</b>	<b>+11,2%</b>	<b>+0,2%</b>	<b>+8,9%</b>

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

## 4.7.2 EBITDA ajusté

Résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité des produits et charges suivants :

- > coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe,
- > plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs,
- > provisions et reprises de provision pour perte de valeur,
- > coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques,
- > dépenses liées aux paiements en actions,

> autres éléments ponctuels, considérés comme non-récurrents par nature.

Dans les ajustements à l'Ebit, les charges de restructuration et les autres charges ponctuelles, considérées comme non-récurrentes ont un impact monétaires à la différence des dépréciations d'actifs et de la valorisation des programmes de rémunération en actions (avant débouclément) qui n'ont pas d'impact monétaires.

Les ajustements permettant de passer du résultat d'exploitation (EBIT) à l'EBITDA ajusté sont répartis par nature de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022 (A)	Ajustements <sup>(1)</sup> (B)				Autres	2022 ajusté (A+B)
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions		
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>3 358,9</b>	-	-	-	-	-	<b>3 358,9</b>
Coût de revient des ventes	(2 753,8)	15,9	2,0	-	-	-	(2 735,9)
<b>Marge brute</b>	<b>605,1</b>	<b>15,9</b>	<b>2,0</b>	-	-	-	<b>623,0</b>
Frais commerciaux	(345,1)	1,4	5,3	-	-	-	(338,2)
Frais de recherche et de développement	(25,5)	0,0	-	-	-	-	(25,5)
Frais généraux et administratifs	(184,1)	0,3	-	0,5	6,3	4,6	(172,3)
Autres produits et charges opérationnels	(6,0)	1,1	-	-	-	4,0	(1,2)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>44,4</b>	<b>18,7</b>	<b>7,3</b>	<b>0,5</b>	<b>6,3</b>	<b>8,6</b>	<b>85,8</b>
Dépréciation et amortissements	152,0	(2,2)	0,3	-	-	-	150,1
Autres	(1,0)	-	-	-	-	-	(1,0)
<b>EBITDA</b>	<b>195,4</b>	<b>16,5</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5</b>	<b>6,3</b>	<b>8,6</b>	<b>234,9</b>

(1) Les ajustements sont reportés de la façon suivante :

- l'annulation d'une charge est présentée avec un signe positif ;

- l'annulation d'un produit est présentée avec un signe négatif

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

(en millions d'euros)	2021 (A)	Ajustements <sup>(1)</sup> (B)					2021 ajusté (A+B)
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>2 792,1</b>	-	-	-	-	-	<b>2 792,1</b>
Coût de revient des ventes	(2 241,5)	6,5	-	-	-	-	(2 235,1)
<b>Marge brute</b>	<b>550,6</b>	<b>6,5</b>	-	-	-	-	<b>557,0</b>
Frais commerciaux	(296,0)	0,9	-	-	-	-	(295,1)
Frais de recherche et de développement	(23,1)	-	-	-	-	-	(23,0)
Frais généraux et administratifs	(172,9)	1,1	-	0,6	3,1	2,9	(165,2)
Autres produits et charges opérationnels	1,0	3,0	(1,9)	-	-	4,4	6,5
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>59,6</b>	<b>11,5</b>	<b>(1,9)</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>7,3</b>	<b>80,2</b>
Dépréciation et amortissements	149,2	(0,1)	-	-	-	-	149,0
Autres	(0,1)	-	-	-	-	-	(0,1)
<b>EBITDA</b>	<b>208,6</b>	<b>11,4</b>	<b>(1,9)</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>7,3</b>	<b>229,0</b>

(1) Les ajustements sont reportés de la façon suivante :

- l'annulation d'une charge est présentée avec un signe positif ;

- l'annulation d'un produit est présentée avec un signe négatif.

### 4.7.3 Free cash flow

Le Free cash flow n'est présenté que pour les résultats annuels.

Le calcul du Free cash flow est défini à partir des éléments présentés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés et est constitué des éléments suivants :

- flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement,
  - variation du besoin en fonds de roulement,
  - intérêts nets reçus (payés),
  - impôts nets perçus (payés),
  - divers éléments opérationnels encaissés (décaissés),
  - le produit (la perte) sur cession d'immobilisations corporelles et,
  - le remboursement des dettes de loyer ;
- > le Free cash flow se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	2022	2021
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	182,6	202,8
Remboursement des dettes de loyer (B)	(35,1)	(32,2)
<b>Total (A+B)</b>	<b>147,5</b>	<b>170,5</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(134,7)	(11,2)
Intérêts nets payés	(31,2)	(21,5)
Impôts nets payés	(24,0)	(26,3)
Divers éléments opérationnels payés	(11,8)	(26,1)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(96,7)	(72,8)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	2,5	6,9
<b>Free cash flow</b>	<b>(148,3)</b>	<b>19,5</b>

# 5

## ÉTATS FINANCIERS

<b>5.1</b>	<b>Comptes consolidés au 31 décembre 2022</b>	<b>271</b>
<b>5.2</b>	<b>Annexes aux comptes consolidés</b>	<b>276</b>
<b>5.3</b>	<b>Comptes sociaux au 31 décembre 2022</b>	<b>334</b>
<b>5.4</b>	<b>Annexes aux comptes sociaux</b>	<b>341</b>
<b>5.5</b>	<b>Résultats au cours des cinq derniers exercices</b>	<b>363</b>
<b>5.6</b>	<b>Filiales et participations</b>	<b>364</b>
5.6.1	Principales filiales	364
5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	365

<b>5.7</b>	<b>Politique de distribution de dividendes</b>	<b>365</b>
<b>5.8</b>	<b>Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	<b>365</b>
<b>5.9</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>366</b>
<b>5.10</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>371</b>

## 5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2022

### Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
<b>Chiffre d'affaires net</b>		<b>3 358,9</b>	<b>2 792,1</b>
Coût de revient des ventes		(2 753,8)	(2 241,5)
<b>Marge brute</b>		<b>605,1</b>	<b>550,6</b>
Autres produits opérationnels		10,7	12,2
Frais commerciaux		(345,1)	(296,0)
Frais de recherche et de développement		(25,5)	(23,1)
Frais généraux et administratifs		(184,1)	(172,9)
Autres charges opérationnelles		(16,7)	(11,2)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(3)</b>	<b>44,4</b>	<b>59,6</b>
Produits financiers		2,6	1,0
Charges financières		(53,8)	(39,7)
<b>Résultat financier</b>	<b>(7)</b>	<b>(51,3)</b>	<b>(38,8)</b>
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(1,0)	5,3
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>(7,9)</b>	<b>26,1</b>
Impôt sur le résultat	(8)	(18,1)	(11,0)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>(26,0)</b>	<b>15,1</b>
<b>Résultat net de la période</b>		<b>(26,0)</b>	<b>15,1</b>
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		(26,8)	15,1
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	-
<b>Résultat net de la période</b>		<b>(26,0)</b>	<b>15,1</b>
<b>Résultat par action :</b>			
Résultat de base par action hors auto détention (en euros)	(9)	(0,41)	0,23
Résultat par action après attribution des actions de performance (en euros)	(9)	(0,41)	0,23

## État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
<b>Résultat net de la période</b>		<b>(26,0)</b>	<b>15,1</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
Ecart de conversion résultant des activités à l'étranger		27,4	34,1
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	38,9	3,5
Charge d'impôt		(0,2)	(0,9)
<b>Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat</b>		<b>66,1</b>	<b>36,7</b>
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	24,1	18,9
Charge d'impôt		(1,8)	(4,5)
<b>Autres éléments du résultats global non reclassés ultérieurement au résultat</b>		<b>22,4</b>	<b>14,5</b>
<b>Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt</b>		<b>88,5</b>	<b>51,1</b>
<b>Total du résultat global de la période</b>		<b>62,5</b>	<b>66,2</b>
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		61,7	66,2
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	-
<b>Total du résultat global de la période</b>		<b>62,5</b>	<b>66,2</b>

## État de la situation financière consolidée

## Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Ecart d'acquisition (goodwill)	(5)	679,2	647,9
Immobilisations incorporelles	(5)	59,7	77,6
Immobilisations corporelles	(5)	556,0	530,9
Autres actifs financiers	(7)	49,0	19,3
Impôts différés actifs	(8)	92,3	83,1
Autres actifs immobilisés		-	-
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>1 436,3</b>	<b>1 358,8</b>
Stocks	(3)	537,6	471,7
Clients et comptes rattachés	(3)	265,5	244,8
Autres créances	(3)	146,3	137,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	220,8	205,4
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1 170,1</b>	<b>1 059,5</b>
<b>Total des actifs</b>		<b>2 606,4</b>	<b>2 418,3</b>

## Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		443,3	330,0
Résultat de la période (part du Groupe)		(26,8)	15,1
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>		<b>911,6</b>	<b>840,2</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		1,4	-
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>913,0</b>	<b>840,2</b>
Autres dettes non courantes		12,6	9,7
Dettes financières	(7)	802,7	614,4
Autres dettes financières	(7)	2,3	0,2
Impôts différés passifs	(8)	7,7	13,2
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	85,7	117,3
Autres provisions long terme	(6)	34,2	35,0
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>945,2</b>	<b>789,8</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	344,2	403,8
Autres dettes courantes	(3)	292,6	270,2
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	72,9	66,7
Autres passifs financiers	(7)	5,3	6,1
Autres provisions court terme	(6)	33,1	41,5
<b>Total des passifs courants</b>		<b>748,1</b>	<b>788,4</b>
<b>Total des capitaux propres et des passifs</b>		<b>2 606,4</b>	<b>2 418,3</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
<b>Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles</b>			
Résultat de la période avant impôt		(7,9)	26,1
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		151,9	149,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	(0,3)	1,3
Frais financiers nets	(7)	51,3	39,1
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(13,5)	(7,6)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		1,0	(5,3)
<b>Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement</b>		<b>182,6</b>	<b>202,8</b>
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		(14,9)	(18,4)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(2,9)	(21,4)
(Augmentation)/diminution des stocks		(53,5)	(99,5)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		(67,4)	117,7
Augmentation/(diminution) des autres dettes		4,0	10,3
<b>Variation du fonds de roulement</b>		<b>(134,7)</b>	<b>(11,2)</b>
Intérêts (nets) payés		(31,2)	(21,5)
Impôts (nets) payés		(24,0)	(26,3)
Divers		(11,8)	(26,1)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>		<b>(19,1)</b>	<b>117,6</b>

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(4,0)	(2,6)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(96,7)	(72,8)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	2,5	6,9
Impact de la variation de périmètre		-	-
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>		<b>(98,1)</b>	<b>(68,4)</b>
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(0,1)	-
Souscription d'emprunts		179,4	518,3
Remboursement des prêts et emprunts		(14,2)	(664,6)
Remboursement des dettes de loyer		(35,1)	(32,2)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		-	0,2
Dividendes versés	(9)	-	-
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>		<b>130,0</b>	<b>(178,4)</b>
<b>Variation nette des éléments de trésorerie</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		205,4	328,6
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		2,5	6,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période</b>	<b>(7)</b>	<b>220,8</b>	<b>205,4</b>

Comptes consolidés au 31 décembre 2022

## Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserve de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	<b>327,8</b>	<b>167,4</b>	<b>(73,5)</b>	<b>348,6</b>	<b>770,3</b>	-	<b>770,3</b>
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	15,1	15,1	-	15,1
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	34,1	17,0	51,1	-	51,1
<b>Total du résultat global de la période</b>	-	-	<b>34,1</b>	<b>32,1</b>	<b>66,2</b>	-	<b>66,2</b>
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	2,1	2,1	-	2,1
Rémunération en actions	-	-	-	1,4	1,4	-	1,4
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Divers	-	-	-	0,3	0,3	-	0,3
<b>Total des opérations réalisées avec les actionnaires</b>	-	-	-	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	-	<b>3,7</b>
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>327,8</b>	<b>167,4</b>	<b>(39,4)</b>	<b>384,4</b>	<b>840,2</b>	-	<b>840,2</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>327,8</b>	<b>167,4</b>	<b>(39,4)</b>	<b>384,4</b>	<b>840,2</b>	-	<b>840,2</b>
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	(26,8)	(26,8)	0,8	(26,0)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	27,4	61,1	88,5	-	88,5
<b>Total du résultat global de la période</b>	-	-	<b>27,4</b>	<b>34,3</b>	<b>61,7</b>	<b>0,8</b>	<b>62,5</b>
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération en actions	-	-	-	5,3	5,3	-	5,3
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Divers <sup>(1)</sup>	-	-	-	4,4	4,4	-	4,4
<b>Total des opérations réalisées avec les actionnaires</b>	-	-	-	<b>9,7</b>	<b>9,7</b>	<b>0,6</b>	<b>10,3</b>
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>327,8</b>	<b>167,4</b>	<b>(12,0)</b>	<b>428,4</b>	<b>911,6</b>	<b>1,4</b>	<b>913,0</b>

(1) Correspond à l'impact de l'hyperinflation pour 4,4 millions d'euros

## 5.2 Annexes aux comptes consolidés

<b>Note 1 &gt; Base de préparation</b>	<b>277</b>	5.5	Impact des exceptions prévues par la norme IFRS 16	308
1.1	Informations générales	277	<b>Note 6 &gt; Provisions</b>	<b>309</b>
1.2	Principales méthodes comptables	277	6.1	Provisions
1.3	Faits importants	278	6.2	Passifs éventuels
1.4	Prise en compte des risques climatiques	279	<b>Note 7 &gt; Financements et instruments financiers</b>	<b>311</b>
<b>Note 2 &gt; Évolutions du périmètre de consolidation</b>	<b>280</b>	7.1	Principes comptables	311
2.1	Méthodes de consolidation	280	7.2	Résultat financier
2.2	Regroupement d'entreprises	280	7.3	Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts
2.3	Conversion des devises étrangères	281	7.4	Autres actifs et passifs financiers
2.4	Évolution du périmètre	281	7.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers
2.5	Coentreprises	282	7.6	Risques financiers et instruments financiers
<b>Note 3 &gt; Données opérationnelles</b>	<b>283</b>	7.7	Garanties et sûretés	325
3.1	Éléments du compte de résultat	283	<b>Note 8 &gt; Impôts sur le résultat</b>	<b>326</b>
3.2	Information sectorielle	286	8.1	Charge d'impôt
3.3	Autres produits et charges opérationnels	288	8.2	Impôts différés
3.4	Impact de la hausse des matières premières	288	<b>Note 9 &gt; Capitaux propres et résultat par action</b>	<b>328</b>
3.5	Éléments du besoin en fonds de roulement	289	9.1	Capital social
3.6	Free cash-flow	292	9.2	Résultat par action et dividendes
<b>Note 4 &gt; Avantages du personnel</b>	<b>293</b>	<b>Note 10 &gt; Parties liées</b>	<b>329</b>	
4.1	Engagements de retraite et assimilés	293	10.1	Coentreprises
4.2	Charges de personnel et rémunération des dirigeants	297	10.2	Les principaux actionnaires
4.3	Païement en actions et autres avantages long terme assimilés	298	10.3	Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance
<b>Note 5 &gt; Immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>300</b>	<b>Note 11 &gt; Évènements postérieurs à la clôture</b>	<b>330</b>	
5.1	Écart d'acquisition (goodwill)	300	<b>Note 12 &gt; Honoraires CAC</b>	<b>330</b>
5.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	302	<b>Note 13 &gt; Principales entités consolidées</b>	<b>331</b>
5.3	Dépréciation des actifs	306		
5.4	Engagements de location	307		

## Note 1 > Base de préparation

### 1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett SA (SA : société anonyme) au 31 décembre 2022 reflètent la situation comptable de Tarkett et de ses filiales (ci-après, le "Groupe") ainsi que la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et les coentreprises.

Le Groupe est l'un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives, offrant une large gamme de solutions à destination des professionnels et des particuliers.

Le Groupe a été introduit en bourse le 21 novembre 2013 et est coté au compartiment B (Compartiment A au 31 janvier 2020 et Compartiment B depuis le 1<sup>er</sup> février 2020) d'Euronext Paris, code ISIN : FR0004188670 - Mnémonique : TKTT.

Le Groupe a son siège social au 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, France.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le Directoire le 14 février 2023 et examinés par le Conseil de surveillance le 15 février 2023. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 21 avril 2023.

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros, avec une décimale. Les arrondis au million d'euros le plus proche peuvent, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux figurant dans les tableaux.

### 1.2 Principales méthodes comptables

#### 1.2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2022 ont été préparés conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) adoptées par l'Union Européenne à cette date et disponibles sur le site [https://ec.europa.eu/info/index\\_fr](https://ec.europa.eu/info/index_fr). Ces normes sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés.

#### a) Amendements, nouvelles normes, révisions des normes en vigueur et interprétations appliqués sur l'exercice

Les nouvelles normes publiées et appliquées par le Groupe sur l'exercice sont les suivantes :

- > **Décision de l'IFRS IC relative à la norme IAS 7** - Dépôts à vue soumis à des restrictions d'utilisation via un contrat avec un tiers.
- > **Décision de l'IFRS IC relative aux normes IFRS 9/IFRS 16** - Abandon de loyers par le bailleur

Toutes ces interprétations applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2022, n'ont pas d'impact significatif au 31 décembre 2022.

#### b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice précédent

Le Groupe applique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 les amendements suivants :

- > **IFRS 17** - Contrats d'assurance y compris amendements publiés le 25 juin 2020 ;
- > **Modification d'IAS 1 et du Practice Statement 2** - Information à fournir sur les méthodes comptables ;
- > **Modification d'IAS 8** - Définition des estimations comptables ;
- > **Modification d'IAS 12** - Impôts différés liés aux actifs et passifs issus d'une transaction unique.

#### c) Nouvelles normes et interprétations non encore applicables

Les nouvelles normes publiées non applicables sont les suivantes :

- > **Modifications d'IAS 1** : classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants.
- > **Modifications d'IFRS 16** : Passif de location relatif à une cession-bail
- > **Modifications d'IFRS 17** : Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 - Information comparative.

Annexes aux comptes consolidés

## 1.2.2 Principales estimations et jugement

L'établissement des états financiers consolidés nécessite la prise en compte par la Direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants du bilan ainsi que du compte de résultat.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement aux notes suivantes :

	Notes
Mesure de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle, des actifs acquis et des passifs pris en charge	2
Test de dépréciation des actifs	5.3
Traitement comptable des instruments financiers	7.6
Provisions pour retraite et engagements sociaux	4.1
Évaluation des impôts différés actifs	8.2
Détermination des autres provisions (garanties et litiges)	6

La Direction du Groupe revoit les hypothèses et estimations de manière continue, en fonction de son expérience et des informations considérées comme significatives au regard de son environnement. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis selon le principe des coûts historiques, à l'exception des actifs et passifs suivants qui sont enregistrés à leur juste valeur : les instruments dérivés, les investissements détenus à des fins de transaction, les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs des régimes de retraite et les autres éléments lorsque nécessaire. La valeur comptable des actifs et passifs qui font l'objet d'une couverture de juste valeur est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts.

## 1.3 Faits importants

### > Conflit géopolitique

La guerre en Ukraine rend difficile l'appréciation de l'évolution de la demande sur les marchés Russes et Ukrainiens.

En Russie, la baisse des volumes (environ -25% par rapport à 2021) a été compensée par les hausses de prix de vente et par un effet de change positif lié à l'appréciation du rouble face à l'euro. La Russie représente environ 9% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Le Groupe continue son activité dans le pays dans le strict respect des réglementations internationales et locales mais a gelé tous les nouveaux investissements significatifs.

L'Ukraine représente un peu moins de 0,5% du chiffre d'affaires total du Groupe. L'activité de vente a repris progressivement mais de façon très réduite au cours de l'exercice 2022, et le site de production, situé à l'ouest du pays, est à ce jour en mesure de maintenir son activité. Compte tenu du conflit en cours, une dépréciation des stocks et des comptes clients de 7,3 millions d'euros a été comptabilisée.

### > Normes IAS 29 - Hyperinflation en Turquie

L'inflation cumulée sur trois ans en Turquie a dépassé le seuil de 100% au 1<sup>er</sup> avril 2022, entraînant l'application rétroactive de la norme IAS 29 au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Elle consiste à réévaluer les actifs et passifs non monétaires (immobilisations corporelles, incorporelles, stocks et capitaux propres) en tenant compte de l'inflation depuis leur inscription en situation financière consolidée. La contrepartie de cette réévaluation au 1<sup>er</sup> janvier 2022 est comptabilisée en capitaux propres.

Les revalorisations de l'exercice 2022 sont présentées en résultat financier entraînant un profit ou une perte sur la position monétaire nette. Le compte de résultat est réévalué pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de sa monnaie fonctionnelle. De plus, les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de clôture de la période considérée et non au taux moyen de la période.

## 1.4 Prise en compte des risques climatiques

Le Groupe Tarkett s'est engagé sur une nouvelle stratégie environnementale à l'horizon 2030. Les objectifs sont les suivants :

- > réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scope 1, Scope 2 et Scope 3) de 30% d'ici à 2030 par rapport à 2019. Cet objectif est conforme avec l'accord de Paris de limiter l'augmentation de la température mondiale en dessous de 2°C. Il a été validé par l'organisme indépendant Science Based Target Initiative (SBTi) en décembre 2022 selon les termes suivants : réduire de 50 % les émissions totales de GES des Scope 1 et Scope 2 par rapport à 2019 et réduire les émissions de GES de sa chaîne de valeur (scope 3) liées à la production des matières premières et au traitement de fin de vie de ses produits de 27,5% par rapport à 2019 ;
- > tripler la part des matières premières recyclées de 10% (en 2018) à 30% (en 2030).

La Direction financière est en interaction régulière avec la Direction du développement durable afin de s'assurer de la cohérence entre les engagements pris par le Groupe et leur appréhension dans les états financiers.

Le Groupe est exposé à des risques physiques et de transition (réglementaires, juridiques, de marché...) liés au changement climatique tels que : l'intensification de la fréquence des phénomènes météorologiques violents, la demande de nouveaux produits à très faible empreinte environnementale, la mise en place d'une taxe carbone, le désengagement des matières premières fossiles ou plastiques.

Les conséquences potentielles de ces risques sont revues et mises à jour chaque année et des actions d'atténuation sont décidées et mises en œuvre de façon proactive.

Les risques physiques sont la plupart du temps couverts par des polices d'assurance de type « Dommages » et ceux liés à l'évolution attendue de la réglementation ont également été revus au mieux de notre connaissance.

Tarkett considère que l'évaluation des risques climatiques est correctement prise en compte et en cohérence avec ses engagements pris en la matière. L'intégration de ces éléments n'a pas eu d'impacts significatifs sur les états financiers du Groupe.

Par ailleurs, Tarkett a reçu la notation « Leadership A- » par le CDP (Climate change 2022) et le score Gold par la plateforme d'évaluation RSE Ecovadis.

## Note 2 > Évolutions du périmètre de consolidation

### 2.1 Méthodes de consolidation

#### 2.1.1 Intégration globale

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les comptes des filiales ont été modifiés le cas échéant, pour des besoins d'homogénéité (avec les principes adoptés par le Groupe).

Les pertes imputables aux participations ne donnant pas le contrôle dans une filiale sont affectées à celles-ci, même si cela a pour effet de les rendre négatives.

#### 2.1.2 Mise en équivalence des coentreprises et des entreprises associées

La coentreprise, au sens d'IFRS 11, est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs. Les intérêts du Groupe dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence et concernent principalement les intérêts dans la coentreprise Allsports construction and maintenance Ltd.

Ils sont comptabilisés initialement au coût d'acquisition incluant les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

Les méthodes comptables présentées ci-après ont été appliquées à toutes les périodes présentées dans les états financiers consolidés et l'ont été uniformément dans toutes les sociétés du Groupe acquises avant le 31 décembre 2022 (cf. note 2.4).

### 2.2 Regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Le Groupe évalue le *goodwill* à la date d'acquisition comme :

- > la juste valeur de la contrepartie transférée ; plus
- > le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; plus
- > si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise ; moins
- > le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.
- > Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le Groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Toute contrepartie éventuelle à payer est évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle qui a été classée en capitaux propres n'est pas réévaluée et son règlement est comptabilisé en capitaux propres. En revanche, les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées en résultat.

#### Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe choisit d'évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit :

- > à la juste valeur ; soit
- > au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise, qui sont généralement à la juste valeur.

Les modifications du pourcentage de détention dans une filiale qui n'entraînent pas la perte du contrôle de celle-ci sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres car conclues avec les propriétaires agissant en leur qualité de propriétaires. Les ajustements des participations ne donnant pas le contrôle sont déterminés sur la base de la quote-part dans les actifs nets de la filiale. Aucun ajustement n'est pratiqué sur le *goodwill* et aucun profit et aucune perte ne sont comptabilisés en résultat.

#### Options de vente d'actions accordées aux minoritaires

Lorsque le Groupe s'engage à acquérir les intérêts minoritaires, ceux-ci ont l'option de céder au Groupe leurs actions à un terme fixe et à un prix donné qui peut être réglé en numéraire. Le Groupe consolide l'entité comme si les intérêts minoritaires avaient été acquis. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette présentée en "autres dettes" correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente dont tout changement ultérieur dans l'évaluation est comptabilisé en capitaux propres.

Au 31 décembre 2022, toutes les options de rachat ont été exercées.

## 2.3 Conversion des devises étrangères

La monnaie fonctionnelle de Tarkett et de ses filiales situées dans la zone euro est l'euro. Les différentes entités du Groupe gérant leurs activités de manière autonome, la monnaie fonctionnelle de ces entités situées hors de la zone euro est généralement leur monnaie locale.

La monnaie de présentation des comptes du Groupe Tarkett est l'euro.

### Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées dans leurs monnaies fonctionnelles respectives en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction. Les écarts de change résultant de ces transactions sont enregistrés en résultat opérationnel ou financier en fonction des postes du bilan concernés.

Certaines opérations sont couvertes par des contrats d'instruments dérivés : le traitement comptable de ces transactions est décrit en note 7.6.

Les éléments non monétaires ne sont pas réévalués en date de clôture et restent convertis selon les taux de change historiques, tandis que les éléments monétaires sont convertis selon les cours de change en vigueur à la date des états financiers.

## 2.4 Évolution du périmètre

Le périmètre de consolidation du Groupe Tarkett est le suivant : (cf. note 13 donnant la liste des sociétés consolidées)

Nombre de sociétés	31 décembre 2021	Fusions	Acquisitions / Créations	Liquidations	31 décembre 2022
Sociétés consolidées en intégration globale	72	(1)	5	-	76
Sociétés consolidées par mise en équivalence	4	-	-	-	4
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>(1)</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>80</b>

### États financiers des activités à l'étranger

À la date de clôture, les éléments du bilan liés aux activités à l'étranger sont convertis au taux de clôture, et les éléments du compte de résultat au taux moyen de la période.

Les écarts de change sont comptabilisés dans le résultat global en réserve de conversion.

### Investissements nets dans une activité à l'étranger

Quand un emprunt ou un prêt à long terme en devise étrangère est accordé à une filiale, il peut être considéré comme étant constitutif d'un investissement net dans une société étrangère. Les écarts de conversion liés à ces éléments long terme sont alors reconnus en réserves de conversion dans le résultat global.

Annexes aux comptes consolidés

### 2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2022

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

#### a) Acquisitions et créations

Beynon Sports Surfaces, Inc. a acquis la société Zaino en janvier 2022, pour un montant de 0,8 millions de dollars. La société a été intégrée dans Beynon.

Création en janvier 2022 de Tarkett Sports Midwest Inc., une filiale à 100% de Fieldturf Tarkett USA.

Création en janvier 2022 de Midwest Specialty Contractors Inc., une filiale à 100% de Fieldturf Tarkett USA.

Fieldturf Tarkett USA Holdings, Inc. a acquis 49,00% des titres de Dynamic Base Construction LLC en février 2022, société américaine consolidée en intégration globale.

Création de la société Wildcat Enterprise for Textile Industries aux Emirats Arabes Unis, détenue à 100% par la société Fieldturf Tarkett.

#### b) Fusions

La société Beynon Sports Surfaces a directement absorbé la société Zaino après son acquisition en janvier 2022.

#### c) Liquidations

Néant.

### 2.4.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2021

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

#### a) Acquisitions et créations

La société Tarkett GDL a acquis 33,33% de la société Virtual Reality Empathy Platform Ltd. en avril 2021, société britannique consolidée en mise en équivalence.

La société Tarkett Manufacturing Mexico, créée en juillet 2021, a acquis l'activité de Vinylasa à la société Losetas et est détenue entièrement par la société Tarkett USA.

#### b) Fusions

Néant.

#### c) Liquidations

La société Desso Texture Tex BV a été liquidée en janvier 2021.

## 2.5 Coentreprises

Le Groupe détient des participations dans les sociétés suivantes :

- > La Société Allsports Constructions & Maintenance, établie en Écosse.
- > La société FED Inc., établie aux Etats-Unis.
- > La société Laminate Park GmbH & Co KG, établie en Allemagne et détenue conjointement avec le Groupe Sonae Arauco.
- > La société Virtual Reality Empathy Platform Ltd, établie au Royaume-Uni.

## Note 3 > Données opérationnelles

### 3.1 Éléments du compte de résultat

#### 3.1.1 Chiffre d'affaires

Appliquée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, la norme IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients" a remplacé la norme IAS 11 "Contrats de construction" et les interprétations liées.

Cette norme comprend de nouveaux principes pour la comptabilisation du chiffre d'affaires et la segmentation des contrats en obligations de performance.

Conformément à cette dernière, les produits sont comptabilisés lorsque le contrôle inhérent aux obligations de prestations a été transféré au client, que la recouvrabilité de la contrepartie est probable, que les coûts associés et le retour possible des marchandises peuvent être évalués de façon fiable, que le Groupe n'est plus impliqué dans la gestion des biens et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les produits sont évalués nets des retours, ristournes, remises commerciales et rabais pour quantités.

Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires à l'aide du modèle en cinq étapes défini par la norme en fonction de ses deux secteurs d'activité : les revêtements de sol et les surfaces sportives.

#### Activité « Revêtements de sol » :

Les contrats conclus par le groupe portent sur la fourniture de produits identifiables et distincts constituant la principale obligation de performance. Aucun contrat long terme significatif n'a été identifié. Le Groupe agit en son propre nom et non en tant que mandataire. Les conditions générales de ventes prévoient un paiement dans un délai inférieur à un an et le Groupe n'offre pas de variable de financement nécessitant une comptabilisation spécifique au regard de la norme IFRS 15. Tarkett ne vend pas d'extension de garantie sur ses produits, la garantie n'est donc pas considérée comme un service distinct et est comptabilisée au regard de la norme IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

Dans le cadre de cette activité, de manière générale, le chiffre d'affaires est reconnu au moment de la livraison des obligations de performance. Compte tenu de la nature des produits et des conditions générales de vente, les ventes sont enregistrées, le plus souvent à la date à laquelle les produits quittent les entrepôts du Groupe ou à la livraison si Tarkett est responsable du transport des produits.

#### Activité « Surfaces sportives » :

L'activité Surfaces Sportives est composée de la vente des produits directement aux distributeurs et la vente de contrats d'installation (incluant la fourniture des surfaces sportives). La vente directe des produits aux distributeurs suit les mêmes règles Groupe de comptabilisation de revenus que celles énoncées pour l'activité revêtements de sol. Concernant les contrats d'installation, le Groupe ne réalise pas l'installation sans la fourniture des surfaces sportives et considère la fourniture des produits et l'installation comme une seule et même obligation de performance. Les conditions générales de vente des contrats n'offrent pas de variable de financement ou de composantes de financements particulières. Tarkett ne vend pas d'extension de garantie sur ces installations, la garantie n'est donc pas considérée comme un service distinct et est comptabilisée au regard de la norme IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

Dans le cadre de cette activité, les produits provenant des prestations de service ou des contrats de construction sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le chiffre d'affaires est reconnu à mesure que les obligations de performance sont remplies. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés. L'utilisation de la méthode du pourcentage à l'avancement nécessite la conformité à l'une des trois conditions préalables prévues par la norme IFRS 15, alinéa 35.

En application de cet alinéa de la norme, le Groupe comptabilise les produits progressivement dans la mesure où il se conforme aux deux conditions suivantes parmi les trois conditions mentionnées par la norme :

- l'actif créé par la prestation du Groupe Tarkett n'a pas d'autre utilisation que celle prévue par le contrat, et
- le Groupe a un droit exécutoire au paiement de la prestation réalisée à date.

Le chiffre d'affaires net comprend les produits provenant de la vente de biens et services déduction faite des réductions de prix et des taxes et après élimination des ventes internes au Groupe.

### 3.1.2 Résultat d'exploitation

#### a) Subventions d'investissement reçues

Les subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan, en déduction du coût des immobilisations corporelles qu'elles ont financées. Ainsi, elles sont comptabilisées en revenu pendant la durée de vie de l'actif, réduisant la charge d'amortissement.

Les subventions sont comptabilisées lorsqu'il est probable qu'elles seront perçues et que le Groupe réunit les conditions de leur attribution. Elles sont portées au compte de résultat et réparties d'une manière systématique et régulière sur la durée de reconnaissance des dépenses qu'elles financent.

#### b) Charges

##### Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût d'achat des marchandises, le coût de revient industriel des produits fabriqués, ainsi que les coûts d'approvisionnement, de transport et de logistique.

##### Frais commerciaux

Les frais commerciaux représentent les dépenses du département marketing et de la force de vente ainsi que les frais de publicité, de distribution, les commissions sur ventes et les pertes sur créances.

### 3.1.3 EBITDA ajusté

#### L'EBITDA ajusté constitue un indicateur clé pour le Groupe lui permettant de mesurer la performance de son exploitation courante.

Il est défini en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements, et en retraçant les produits et charges suivants :

- > les coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe ;
- > les plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs ;
- > les provisions pour perte de valeur et les reprises de provisions basées uniquement sur les tests de perte de valeur réalisés par le Groupe ;

#### Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges dans la période où ils sont engagés, sauf lorsque les conditions requises sont remplies pour leur inscription à l'actif, comme indiqué en note 5.2.1.

#### Frais généraux et administratifs

Cette rubrique comprend les salaires et les frais généraux de management et d'administration à l'exception des montants imputés à d'autres centres de coût.

#### c) Autres produits et charges opérationnels

Cette catégorie comprend tous les produits et charges opérationnels non directement rattachés aux autres fonctions opérationnelles, notamment les coûts opérationnels des engagements de retraite et les coûts liés à certains litiges.

- > les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques, les coûts d'acquisition, les honoraires de conseils et autres ajustements ;
- > les dépenses liées aux paiements en actions ou assimilés considérés comme des éléments exceptionnels ;
- > d'autres éléments ponctuels, considérés comme exceptionnels par nature.

Annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Ajustements:					31 décembre 2022 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>3 358,9</b>	-	-	-	-	-	<b>3 358,9</b>
Coût de revient des ventes	(2 753,8)	15,9	2,0	-	-	-	(2 735,9)
<b>Marge brute</b>	<b>605,1</b>	<b>15,9</b>	<b>2,0</b>	-	-	-	<b>623,0</b>
Frais commerciaux	(345,1)	1,4	5,3	-	-	-	(338,4)
Frais de recherche et de développement	(25,5)	0,0	-	-	-	-	(25,5)
Frais généraux et administratifs	(184,1)	0,3	-	0,5	6,3	4,6	(172,3)
Autres produits et charges opérationnelles	(6,0)	1,1	-	-	-	4,0	(1,0)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>44,4</b>	<b>18,7</b>	<b>7,3</b>	<b>0,5</b>	<b>6,3</b>	<b>8,6</b>	<b>85,8</b>
Dépréciation et amortissements	152,0	(2,2)	0,3	-	-	-	150,1
Autres	(1,0)	-	-	-	-	-	(1,0)
<b>EBITDA</b>	<b>195,4</b>	<b>16,5</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5</b>	<b>6,3</b>	<b>8,6</b>	<b>234,9</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Ajustements:					31 décembre 2021 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>2 792,1</b>	-	-	-	-	-	<b>2 792,1</b>
Coût de revient des ventes	(2 241,5)	6,5	-	-	-	-	(2 235,1)
<b>Marge brute</b>	<b>550,6</b>	<b>6,5</b>	-	-	-	-	<b>557,0</b>
Frais commerciaux	(296,0)	0,9	-	-	-	-	(295,1)
Frais de recherche et de développement	(23,1)	-	-	-	-	-	(23,0)
Frais généraux et administratifs	(172,9)	1,1	-	0,6	3,1	2,9	(165,2)
Autres produits et charges opérationnelles	1,0	3,0	(1,9)	-	-	4,4	6,4
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>59,6</b>	<b>11,5</b>	<b>(1,9)</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>7,3</b>	<b>80,2</b>
Dépréciation et amortissements	149,2	(0,1)	-	-	-	-	149,0
Autres	(0,1)	-	-	-	-	-	(0,1)
<b>EBITDA</b>	<b>208,6</b>	<b>11,4</b>	<b>(1,9)</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>7,3</b>	<b>229,0</b>

### 3.2 Information sectorielle

Conformément à IFRS 8 "Secteurs opérationnels", la segmentation du Groupe a été réalisée en fonction de son organisation de gestion interne et de ses produits.

Le Groupe s'organise, comme en 2021, en quatre segments :

- > Europe, Moyen-Orient et Afrique dit "EMEA" ;
- > Amérique du Nord ;
- > Communauté des États Indépendants dit "CEI", Asie-Pacifique dit "APAC" et Amérique latine ;
- > Surfaces sportives.

Certains frais ne sont pas alloués, notamment les frais de siège et la R&D Groupe.

#### Rappel sur le regroupement des divisions CEI et Asie Pacifique (APAC) / Amérique latine

Le reporting revu par le principal décideur opérationnel est organisé par division qui sont actuellement au nombre de 6 : Division EMEA, Division Amérique du Nord, Division CEI, Division APAC, Division Amérique latine et Division Surfaces Sportives.

Les Divisions CEI et APAC / Amérique latine ont été regroupées pour former le Segment « CEI, APAC et Amérique latine » pour les raisons suivantes :

- > Les marchés de ces Divisions présentent des caractéristiques économiques similaires (tendances de croissance des marchés concernés proches).
- > Les produits vendus, les procédés de fabrication, la typologie des clients et les modes de distribution sur ces zones sont similaires.

Par ailleurs, le poids relativement faible du chiffre d'affaires et des revenus opérationnels en Asie-Pacifique/Amérique latine (moins de 10% du chiffre d'affaires net et de l'EBITDA ajusté reporté par le Groupe) a conforté l'absence de nécessité de présenter cette Division dans un segment séparé.

#### Par secteur opérationnel

(en millions d'euros)

31 décembre 2022

	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>912,3</b>	<b>923,7</b>	<b>652,8</b>	<b>870,2</b>	<b>-</b>	<b>3 358,9</b>
<b>Marge brute</b>	<b>196,7</b>	<b>149,8</b>	<b>110,6</b>	<b>147,8</b>	<b>0,1</b>	<b>605,1</b>
% du chiffre d'affaires net	21,6%	16,2%	16,9%	17,0%		18,0%
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>76,6</b>	<b>44,0</b>	<b>84,8</b>	<b>86,5</b>	<b>(57,0)</b>	<b>234,9</b>
% du chiffre d'affaires net	8,4%	4,8%	13,0%	9,9%		7,0%
<b>Ajustements</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(11,8)</b>	<b>(14,8)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(39,5)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>73,8</b>	<b>32,2</b>	<b>70,0</b>	<b>85,8</b>	<b>(66,4)</b>	<b>195,4</b>
% du chiffre d'affaires net	8,1%	3,5%	10,7%	9,9%		5,8%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(46,3)</b>	<b>21,3</b>	<b>58,5</b>	<b>24,3</b>	<b>44,4</b>
% du chiffre d'affaires net	-1,5%	-5,0%	3,3%	6,7%		1,3%
<b>Investissements courants</b>	<b>35,5</b>	<b>16,2</b>	<b>21,1</b>	<b>20,8</b>	<b>3,1</b>	<b>96,7</b>

Annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euros)	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
<b>31 décembre 2021</b>						
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>888,5</b>	<b>727,2</b>	<b>588,6</b>	<b>587,7</b>	<b>-</b>	<b>2 792,1</b>
<b>Marge brute</b>	<b>211,0</b>	<b>137,1</b>	<b>110,8</b>	<b>90,7</b>	<b>1,0</b>	<b>550,6</b>
% du chiffre d'affaires net	23,7%	18,9%	18,8%	15,4%		19,7%
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>102,0</b>	<b>43,4</b>	<b>88,7</b>	<b>46,0</b>	<b>(51,0)</b>	<b>229,0</b>
% du chiffre d'affaires net	11,5%	6,0%	15,1%	7,8%		8,2%
<b>Ajustements</b>	<b>(7,9)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(20,4)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>94,1</b>	<b>36,9</b>	<b>88,4</b>	<b>45,5</b>	<b>(56,2)</b>	<b>208,6</b>
% du chiffre d'affaires net	10,6%	5,1%	15,0%	7,7%		7,5%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>41,1</b>	<b>(35,4)</b>	<b>45,6</b>	<b>21,9</b>	<b>(13,6)</b>	<b>59,6</b>
% du chiffre d'affaires net	4,6%	-4,9%	7,8%	3,7%		2,1%
<b>Investissements courants</b>	<b>27,8</b>	<b>13,1</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>6,3</b>	<b>72,8</b>

#### Informations sur l'activité en France et dans les autres pays significatifs

L'activité du Groupe en France est inférieure à 10% du chiffre d'affaires du Groupe en 2022, comme en 2021.

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 2022 et en 2021.

Tarkett considère un seuil de 25% du chiffre d'affaires comme significatif. Seuls les États-Unis sont supérieurs à ce seuil, avec 49% du chiffre d'affaires consolidé en 2022 (43% du chiffre d'affaires en 2021).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 47% du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2022 (47% au 31 décembre 2021).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10% de son chiffre d'affaires. En 2022, le client le plus significatif représente 3% du chiffre d'affaires consolidé (3% en 2021).

#### Par catégorie de produit

(en millions d'euros)	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	Chiffre d'affaires	%	Chiffre d'affaires	%
Vinyle & Linoléum	1 485,4	44,2%	1 338,5	47,9%
Moquette commerciale	526,8	15,7%	441,1	15,8%
Parquet & Stratifié	204,7	6,1%	215,5	7,7%
Caoutchouc & Accessoires	271,9	8,1%	209,3	7,5%
Sport	870,2	25,9%	587,7	21,0%
<b>Total</b>	<b>3 358,9</b>	<b>100%</b>	<b>2 792,1</b>	<b>100%</b>

### 3.3 Autres produits et charges opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Gains de cession d'actifs immobilisés	0,3	-
Autres produits opérationnels	10,4	12,2
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>10,7</b>	<b>12,2</b>
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	-	(1,3)
Autres charges opérationnelles	(16,7)	(9,9)
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(16,7)</b>	<b>(11,2)</b>
<b>Total autres produits et charges opérationnelles</b>	<b>(6,0)</b>	<b>1,0</b>

### 3.4 Impact de la hausse des matières premières

Les prix des matières premières dérivées du pétrole et les coûts de transport ont fortement augmenté au cours de l'année. Ces hausses combinées à des perturbations de la production et des difficultés d'approvisionnement chez plusieurs fournisseurs importants ont entraîné 268 millions d'euros de surcoûts comparés à l'année 2021. Le Groupe a mis en œuvre des augmentations de prix de vente pour un montant 327 millions d'euros lui permettant d'atteindre une balance d'inflation positive sur l'exercice.

### 3.5 Éléments du besoin en fonds de roulement

#### 3.5.1 Stocks

Les stocks sont évalués, selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS), au plus bas du coût de revient ou de la valeur nette réalisable. Les coûts de revient des stocks fabriqués comprennent tous les coûts directs et une quote-part de frais généraux et d'amortissement des outils de production. La valeur nette réalisable est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Matières premières et fournitures	192,4	179,4
Produits en cours	78,8	74,2
Produits finis	317,6	258,5
Echantillons	2,5	1,7
Présentoirs	0,5	-
Pièces de rechange et consommables	31,5	27,1
<b>Total valeur brute</b>	<b>623,2</b>	<b>540,9</b>
Provisions pour dépréciation de stock	(85,6)	(69,2)
<b>Total stocks nets</b>	<b>537,6</b>	<b>471,7</b>

#### Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2021	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2022
Matières premières et fournitures	(13,3)	(8,9)	3,7	(0,3)	(0,0)	(18,8)
Produits en cours	(11,2)	(5,9)	6,1	(0,3)	(0,0)	(11,3)
Produits finis	(36,9)	(20,4)	11,8	(0,8)	(0,0)	(46,4)
Echantillons	(0,6)	(0,4)	0,3	(0,0)	-	(0,7)
Pièces de rechange et consommables	(7,2)	(2,1)	0,9	0,0	-	(8,4)
<b>Total provision pour dépréciation de stock</b>	<b>(69,2)</b>	<b>(37,7)</b>	<b>22,8</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(85,6)</b>

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières s'élève à 1 519 millions d'euros en 2022 (contre 1 220 millions d'euros en 2021).

Annexes aux comptes consolidés

### 3.5.2 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale facturée convertie au taux de clôture, diminuée des provisions pour créances douteuses.

Le Groupe effectue une revue de ses créances clients de manière individuelle en tenant compte de la probabilité de défaut des contreparties ainsi que du niveau de couverture de ces créances et utilise la méthode simplifiée prévue par IFRS 9 consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

#### Programmes de cession de créances

Certaines filiales du Groupe Tarkett ont transféré sans recours des créances clients à des établissements de crédit spécialisés avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'encours cédé.

Le montant des créances décomptabilisées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2022 s'élève à 184,7 millions d'euros et ne figure plus à l'actif de l'état de la situation financière. Le montant des créances décomptabilisées au 31 décembre 2021 s'élevait à 179,0 millions d'euros.

#### Provisions pour créances clients

Lorsque les créances clients ne sont pas couvertes par une assurance-crédit les provisions pour couvrir le risque de non recouvrement partiel ou total des créances clients sont constituées selon la méthode des pertes attendues (cf. note 7.1).

Les créances douteuses sont identifiées et provisionnées ainsi :

> une provision statistique, basée sur l'ancienneté des créances échues est définie de la manière suivante :

Créances échues (pourcentage du montant brut)	Dépréciation hors Division Sport	Dépréciation Division Sport
De 61 à 180 jours	25%	0%
De 181 à 270 jours	50%	0%
De 271 à 360 jours	75%	0%
De 361 à 540 jours	100%	40%
De 541 à 720 jours	100%	75%
De plus de 720 jours	100%	100%

> une provision complémentaire au cas par cas en application du jugement professionnel.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créances sur clients et comptes rattachés	288,9	265,5
<b>Total valeur brute</b>	<b>288,9</b>	<b>265,5</b>
Provisions pour créances douteuses	(23,5)	(20,7)
<b>Total créances nettes</b>	<b>265,5</b>	<b>244,8</b>

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à (2,8) millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- > (10,4) millions d'euros de dotation ;
- > 7,5 millions d'euros de reprise ;
- > 0,1 million d'euros d'effet de change

#### Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créances échues 0-180 jours	37,0	28,4
Créances échues 181-270 jours	0,9	0,5
Créances échues 271-360 jours	0,3	0,4
Créances échues >360 jours	0,3	0,1
Créances, procédure de faillite, affaires juridiques	0,9	0,6
<b>Total créances échues non dépréciées</b>	<b>39,4</b>	<b>30,0</b>

**3.5.3 Autres créances**

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Autres créances à long terme</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Charges constatées d'avance	30,3	30,8
Créances d'impôt courant	33,3	25,7
TVA et autres taxes	25,9	30,6
Autres créances et actifs courants	56,7	50,5
<b>Autres créances à court terme</b>	<b>146,3</b>	<b>137,6</b>

**3.5.4 Fournisseurs et comptes rattachés**

Les fournisseurs et autres dettes sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. Les dettes dont l'échéance est supérieure à un an, dont 10,3 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fournisseurs et comptes rattachés	344,2	403,8
Effets à payer	0,0	(0,0)
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>344,2</b>	<b>403,8</b>

**3.5.5 Autres dettes**

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Dettes liées au personnel	99,2	105,9
Impôt courant	38,2	23,5
TVA et autres taxes	25,5	19,1
Remises clients	41,8	46,3
Dettes diverses	88,0	75,5
<b>Autres dettes courantes</b>	<b>292,7</b>	<b>270,2</b>

### 3.6 Free cash-flow

Cet indicateur correspond à la liquidité générée par les activités opérationnelles après déduction des investissements réalisés hors acquisitions de filiales et autres variations de périmètre.

Le calcul du *free cash-flow* est défini à partir des éléments présentés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés et est constitué des éléments suivants :

- > flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement ;
- > variation du besoin en fonds de roulement ;

- > intérêts (nets) payés ;
- > impôts (nets) payés ;
- > divers éléments opérationnels payés ;
- > acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- > produit de la cession d'immobilisations corporelles ;
- > remboursement des dettes de loyer.

#### Free cash-flow

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	182,6	202,8
Remboursement des dettes de loyer (B)	(35,1)	(32,2)
<b>Total (A+B)</b>	<b>147,5</b>	<b>170,5</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(134,7)	(11,2)
Intérêts net payés	(31,2)	(21,5)
Impôts nets payés	(24,0)	(26,3)
Divers éléments opérationnels payés	(11,8)	(26,1)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(96,7)	(72,8)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	2,5	6,9
<b>Free cash-flow</b>	<b>(148,3)</b>	<b>19,5</b>

La variation du besoin en fond de roulement provient principalement de la hausse des stocks, historiquement bas au 31 décembre 2021. Ils ont augmenté en volume du fait des activités en croissance et de la nécessité de reconstituer des stocks de matières premières et de certains produits finis dans un contexte de difficultés d'approvisionnements, et en valeur du fait de l'inflation.

## Note 4 > Avantages du personnel

### 4.1 Engagements de retraite et assimilés

Il existe dans le Groupe différents systèmes de provisions pour retraite qui dépendent des conditions juridiques, économiques et fiscales de chaque pays. Selon les lois de chaque pays et usages des filiales, le Groupe participe à des régimes de retraite, prévoyance, frais médicaux et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires, les versements effectués à des régimes de retraite ou de prévoyance.

#### Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies désignent des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse des cotisations définies et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant le présent exercice et les exercices antérieurs.

Ces cotisations, versées en contrepartie des services rendus par les salariés, sont constatées en charges lorsqu'elles sont encourues.

#### Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent aux salariés des prestations futures constituant un engagement futur pour le Groupe. Le risque actuariel et les risques de placement incombent alors à l'entreprise. Le calcul de l'engagement est déterminé suivant un calcul actuariel utilisant la méthode des unités de crédit projetées afin de déterminer la valeur actualisée de l'obligation et le coût des services rendus au cours de l'exercice.

Ce calcul actuariel suppose le recours à des hypothèses actuarielles sur les variables démographiques (mortalité, rotation du personnel) et financières (augmentations futures des salaires et des coûts médicaux, taux d'actualisation).

Lorsque les régimes à prestations définies sont partiellement ou intégralement financés par des cotisations versées à un fonds distinct ou à une compagnie d'assurances, les actifs de ces entités sont évalués à leur juste valeur.

L'obligation est alors enregistrée au bilan, déduction faite de la valeur des actifs du régime qui couvrent cette obligation.

L'évaluation de ces engagements est effectuée à la fin de chaque semestre par des actuaires indépendants conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

#### Description des régimes

Au 31 décembre 2022, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi les plus importants du Groupe se trouvent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, au Canada, au Royaume-Uni, en Belgique et en Russie. Ces sept pays représentent près de 95,8 % des obligations de prestation totales au titre des régimes à prestations définies.

Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les régimes de retraite du Groupe sont fermés aux nouveaux entrants et à l'accumulation des droits depuis plusieurs années. Les plans au Canada sont désormais fermés. Ces régimes sont préfinancés selon les normes légales locales. En outre, le Groupe opère des régimes de remboursement de frais médicaux et d'assurance-vie pour certains salariés aux États-Unis. Ces plans ne sont pas couverts par des actifs de financement et sont aujourd'hui fermés.

En Suède, le régime de retraite à prestations définies est obligatoire pour les salariés nés avant 1979, selon la convention collective applicable. Les salariés nés après cette date participent au régime obligatoire à cotisations définies.

En Allemagne, le Groupe offre une pension de retraite, des régimes de médailles du travail et de pré-retraite.

Par ailleurs, le Groupe offre des indemnités de fin de carrière prévues par la législation ou les accords collectifs applicables dans certains pays comme en Russie, en France et en Italie.

La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 11,1 ans.

#### Événements marquants de la période

- > Allemagne : reconnaissance d'un coût des services passés de 0,74 millions d'euros relatif à l'attribution de promesses de rentes supplémentaires individuelles pour 14 employés et au licenciement de 34 employés (suite du plan débuté en 2021).

Annexes aux comptes consolidés

**Hypothèses**

La comptabilisation des valeurs actuarielles repose sur les taux d'intérêt à long terme, les prévisions d'augmentations futures des salaires et les taux d'inflation. Les principales hypothèses sont présentées ci-dessous :

	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation pondéré	4,70%		2,18%	
Incluant:				
Etats-Unis	5,10%	5,10%	2,80%	2,80%
Allemagne	3,80%		1,00%	
Suède	3,90%		1,90%	
Royaume-Uni	4,80%		1,70%	
Canada	5,30%		3,15%	
Belgique	3,80%		0,70%	
Russie	10,60%		8,40%	
Taux d'augmentation des salaires	3,10%		2,71%	
Inflation	2,42%		2,23%	

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- > États-Unis : iBoxx \$ Corporate AA 15+ ;
- > Zone euro : iBoxx € Corporate AA 10+ ;
- > Suède : obligations de sociétés suédoises ;
- > Royaume-Uni : iBoxx £ Corporate AA 15+ ;
- > Canada : obligations canadiennes AA "Mercer Yield Curve Canada" ;
- > Russie : obligations russes d'Etat.

Montants portés au bilan (en millions d'euros)	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Obligations de prestations	166,2	1,2	167,4	217,6	1,3	219,0
Valeur actuelle des placements	(81,7)	-	(81,7)	(101,7)	-	(101,7)
<b>Engagement net comptabilisé au bilan</b>	<b>84,5</b>	<b>1,2</b>	<b>85,7</b>	<b>115,9</b>	<b>1,3</b>	<b>117,3</b>

Engagements de retraite <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>217,6</b>	<b>(101,7)</b>	<b>115,9</b>	<b>227,3</b>	<b>(93,6)</b>	<b>133,7</b>
Droits accumulés durant l'année	2,0	-	2,0	2,9	-	2,9
Droits accumulés dans le passé	0,4	-	0,4	(0,0)	-	(0,0)
(Gains)/Pertes sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	4,8	(2,5)	2,3	3,8	(2,0)	1,9
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0,1)	1,1	1,0	(0,1)	0,9	0,8
<b>Charge/(produit) de l'exercice</b>	<b>7,1</b>	<b>(1,4)</b>	<b>5,7</b>	<b>6,6</b>	<b>(1,1)</b>	<b>5,5</b>
<b>Prestations payées par la société</b>	<b>(5,0)</b>	<b>-</b>	<b>(5,0)</b>	<b>(5,3)</b>	<b>-</b>	<b>(5,3)</b>
<b>Prestations versées sur la base du plan</b>	<b>(6,8)</b>	<b>6,8</b>	<b>-</b>	<b>(6,1)</b>	<b>6,1</b>	<b>-</b>
<b>Contributions des participants au régime des retraites</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-</b>
<b>Cotisations employeurs</b>	<b>-</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>-</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(3,7)</b>
Changements dans les hypothèses démographiques	0,4	-	0,4	0,1	-	0,1
Changements dans les hypothèses financières	(50,6)	-	(50,6)	(10,9)	-	(10,9)
Changements d'expérience	1,0	-	1,0	(2,1)	-	(2,1)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	24,5	24,5	-	(6,0)	(6,0)
<b>Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global</b>	<b>(49,1)</b>	<b>24,5</b>	<b>(24,6)</b>	<b>(12,8)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>(18,8)</b>
Transfert <sup>(1)</sup>	-	(1,6)	(1,6)	-	3,4	3,4
<b>Variations de périmètre</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>
<b>Variations des taux de change</b>	<b>2,3</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>7,3</b>	<b>(6,7)</b>	<b>0,6</b>
<b>Au 31 décembre</b>	<b>166,2</b>	<b>(81,7)</b>	<b>84,5</b>	<b>217,6</b>	<b>(101,7)</b>	<b>115,9</b>

(1) Au 31 décembre 2022, Tarkett Ltd a enregistré un surplus de financement sur son plan de retraite, qui a été classé en autres actifs financiers.

Annexes aux comptes consolidés

Autres engagements sociaux <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1,3</b>	-	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	-	<b>1,4</b>
Droits accumulés durant l'année	-	-	-	-	-	-
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
<b>Charge/(produit) de l'exercice</b>	<b>0,0</b>	-	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	-	<b>0,0</b>
<b>Prestations versées aux bénéficiaires</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Prestations payées par la société</b>	<b>(0,1)</b>	-	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	-	<b>(0,1)</b>
<b>Contributions des participants au régime des retraites</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Cotisations employeurs</b>	-	-	-	-	-	-
Changements d'hypothèses démographiques	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0
Changements dans les hypothèses financières	(0,2)	-	(0,2)	(0,0)	-	(0,0)
Changements d'expérience	(0,0)	-	(0,0)	(0,1)	-	(0,1)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
<b>Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global</b>	<b>(0,2)</b>	-	<b>(0,2)</b>	<b>(0,1)</b>	-	<b>(0,1)</b>
<b>Variations de périmètre</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Variations des taux de change</b>	<b>0,1</b>	-	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	-	<b>0,1</b>
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1,2</b>	-	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	-	<b>1,3</b>

Annexes aux comptes consolidés

**Allocation des actifs du régime par nature de placement**

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Actions	20,4%	27,3%
Obligations	62,1%	57,4%
Contrats d'assurance	15,7%	12,2%
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	0,1%	0,4%
Immobilier	0,8%	2,8%

**Sensibilité sur le taux d'actualisation**

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Augmentation de 50 points de base</b>		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(8,9)	(13,8)
<b>Diminution de 50 points de base</b>		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	9,7	15,3

**Sensibilité sur le taux d'inflation**

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Augmentation de 50 points de base</b>		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	5,3	5,1
<b>Diminution de 50 points de base</b>		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(5,0)	(5,0)

**Prestations à verser lors des 5 prochaines années**

Les prestations qui devront être versées dans les cinq prochaines années au titre des plans de retraites et assimilés sont estimées comme suit :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
2021	-	11,9
2022	11,9	11,1
2023	11,3	10,7
2024	11,1	11,1
2025	11,5	11,0
2026	11,1	-
<b>TOTAL</b>	<b>56,9</b>	<b>55,8</b>

**4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants****Charges de personnel et effectifs**

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Rémunérations et salaires	(763,0)	(684,2)
Charges de retraites	(2,4)	(2,7)
<b>Coût de personnel total</b>	<b>(765,4)</b>	<b>(686,9)</b>
Nombre moyen d'employés	12 136	12 008

Annexes aux comptes consolidés

### Rémunérations des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil de surveillance.

Les principaux dirigeants ont reçu les rémunérations suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Avantages du personnel à court terme	7,1	8,3
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	0,3
Paiements fondés sur des actions <sup>(1)</sup>	1,2	0,9
<b>Total</b>	<b>8,3</b>	<b>9,5</b>

*(1) inclus le passage en titre des actions ordinaires de Tarkett Participation*

Les montants des rémunérations allouées comprennent leurs salaires, jetons de présence et des avantages en nature.

### 4.3 Paiement en actions et autres avantages long terme assimilés

Le Groupe met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites et autres avantages long terme assimilés.

#### > Attribution d'actions gratuites (IFRS 2)

À la date d'attribution des droits, le Groupe détermine la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés dans le cadre des paiements fondés sur des actions. Cette juste valeur est comptabilisée en charges, en contrepartie des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. À chaque clôture, le montant est ajusté de telle sorte que le montant comptabilisé in fine repose sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition.

Concernant les plans LTI 2019 et 2020, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de trois ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin d'attribution ainsi qu'une condition de performance de marché. Le plan LTI 2020 est conditionné au respect de deux conditions de performance RSE.

Le plan 2019 a été dénoué en juin 2022 et s'est traduit par l'attribution de 138 245 actions.

	LTIP 2020
Date d'attribution	30 juillet 2020
Fin de la période d'attribution	01 août 2023
Nombre d'actions	379 288
Valeur estimée à la date de mise en place du plan (en euros)	9,40
Estimation au 31 décembre 2022 du nombre d'actions à livrer	379 288
Modalité de règlement	Distribution d'actions
Charges 2022 <i>(en millions d'euros)</i>	(1,4)
Charges 2021 <i>(en millions d'euros)</i>	(1,4)
Charges 2020 <i>(en millions d'euros)</i>	(0,6)

Annexes aux comptes consolidés

**> Attribution en numéraire (IAS 19)**

Un nouveau plan a été mis en place en 2022 dont l'attribution est en numéraire. Selon IAS 19, le Groupe étale la charge, des plans 2021 et 2022, au fur et à mesure de la période d'attribution en contrepartie d'un passif de sorte que le montant comptabilisé in fine corresponde au montant à verser aux bénéficiaires. L'attribution est régie par une condition de présence et trois conditions de performance (création de valeur et deux critères RSE).

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de ces plans.

	LTIP 2021	LTIP 2022
Date d'attribution	29 octobre 2021	4 novembre 2022
Fin de la période d'attribution	30 juin 2024	31 juillet 2025
Enveloppe de trésorerie à l'attribution du plan hors charges sociales et actualisation ( <i>en millions d'euros</i> )	2,7	3,4
Modalité de règlement	Trésorerie	
Charges 2022 ( <i>en millions d'euros</i> )	(0,7)	(0,2)
Charges 2021 ( <i>en millions d'euros</i> )	(0,2)	-

## Note 5 > Immobilisations incorporelles et corporelles

### 5.1 Écart d'acquisition (goodwill)

Pour l'évaluation du goodwill, Tarkett applique la norme IFRS 3 révisée (voir note 2.2), excepté pour les acquisitions comptabilisées avant le 31 décembre 2009, pour lesquelles la norme IFRS 3 2004 s'appliquait.

Le goodwill négatif est comptabilisé immédiatement en résultat.

Le goodwill est affecté à des unités génératrices de trésorerie et n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel (voir méthode comptable décrite en note 5.3) ou en cas d'événement pouvant laisser penser qu'une perte de valeur a pu survenir.

Le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur.

S'agissant des entreprises associées, la valeur comptable du goodwill est incluse dans la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée.

#### Evolution du goodwill

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Valeur nette comptable en début de période	647,9	613,2
Goodwill sur acquisitions de la période	2,8	1,4
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill	1,1	0,3
Impact des effets de change	26,5	33,0
Autres	0,9	-
<b>Valeur nette comptable en fin de période</b>	<b>679,2</b>	<b>647,9</b>

La variation de la période s'explique principalement par l'acquisition de Dynamic Base Construction, LLC en février 2022 (cf. note 2.4) qui a conduit à la constatation d'un goodwill de 2,5 millions d'euros, l'acquisition de Zaino en janvier 2022 qui a conduit à la constatation d'un goodwill de 0,5 millions d'euros et à l'impact des effets de change sur les goodwills en dollar américain. L'ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill concerne Tarkett Brasil Revestimentos.

Annexes aux comptes consolidés

### 5.1.1 Répartition du goodwill entre les différentes UGT

En 2022, les UGT sont identiques à 2021.

Toutes les UGT ont été testées de façon indépendante avant leur fusion ou regroupement, le cas échéant.

La répartition du goodwill entre les différentes UGT est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	71,5	70,9	69,7	69,1
Moquette	33,5	33,5	33,5	33,5
Bois	-	-	-	-
<b>EMEA</b>	<b>105,0</b>	<b>104,4</b>	<b>103,2</b>	<b>102,6</b>
Commercial et hôtellerie	395,3	378,3	373,2	356,2
Résidentiel	-	-	-	-
<b>Amérique du Nord</b>	<b>395,3</b>	<b>378,3</b>	<b>373,2</b>	<b>356,2</b>
CEI	96,5	95,5	96,5	95,5
APAC	0,0	0,0	-	-
Amérique latine	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>CEI, APAC et Amérique latine</b>	<b>96,5</b>	<b>95,5</b>	<b>96,5</b>	<b>95,5</b>
Pistes d'athlétisme	42,2	36,5	39,8	34,1
Gazon synthétique & autres	65,3	64,5	60,0	59,3
<b>Surfaces sportives</b>	<b>107,5</b>	<b>101,0</b>	<b>99,8</b>	<b>93,4</b>
<b>Total goodwill</b>	<b>704,4</b>	<b>679,2</b>	<b>672,7</b>	<b>647,9</b>

## 5.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

### 5.2.1 Immobilisations incorporelles

#### Recherche et développement

Selon IAS 38, les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges dans la période où ils sont engagés, sauf lorsque les conditions requises sont remplies pour l'inscription à l'actif des frais de développement.

#### Brevets

Les brevets sont présentés nets des amortissements et éventuelles pertes de valeurs.

Les coûts capitalisés correspondent principalement aux frais de conseil juridique. Les brevets sont amortis dès leur date de dépôt de façon linéaire sur la durée la plus courte entre la durée d'utilisation estimée et les dates d'échéance de ces brevets.

#### Licences informatiques

Les licences informatiques sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

#### Décision de l'IFRS IC relative aux coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS (Software as a Service)

Un contrat de logiciel en SaaS donne le droit au preneur d'accéder, via une connexion Internet et pour une durée spécifiée, à des fonctionnalités logicielles hébergées par le fournisseur du logiciel SaaS.

### 5.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

#### Coût d'acquisition

Le coût des immobilisations inclut le coût d'acquisition ou le coût de production ainsi que les autres coûts directement attribuables pour disposer du bien dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation. Le coût d'un actif produit par le Groupe pour lui-même, comprend les coûts des matières premières et de la main d'œuvre directe, le cas échéant l'estimation initiale des coûts relatifs au démantèlement, à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située, et une quote-part appropriée des frais généraux de production.

Lorsqu'une immobilisation corporelle comprend des composants significatifs ayant des durées d'utilisation différentes, ils sont comptabilisés séparément.

Ce type de contrat n'offre généralement, sur la durée du contrat, qu'un droit d'accès à un logiciel et ne confère pas au preneur le contrôle du logiciel ou le droit de diriger l'utilisation du logiciel. Par conséquent, il ne répond pas à la définition d'un actif incorporel mais à une prestation de service.

Des coûts de configuration et de personnalisation peuvent être engagés lors de la phase d'implémentation, en amont de la mise en service du logiciel, la décision de l'IFRS IC a précisé la qualification comptable de ces coûts.

#### Amortissements

Les amortissements des immobilisations incorporelles sont enregistrés dès leur date de disponibilité de façon linéaire :

- > Brevets et marques : sur la durée la plus courte entre la durée de vie du brevet ou sa durée d'utilisation ;
- > Coûts de développement : 3 - 6<sup>2/3</sup> ans ;
- > Logiciels informatiques : 3 - 5 ans.

#### 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<sup>2/3</sup> - 10 ans ;
- > Cylindres d'impression : 2 ans ;
- > Autres équipements et fournitures : 3-5 ans.

Annexes aux comptes consolidés

### IFRS 16 - Contrats de location

Le Groupe qualifie un contrat comme un contrat de location au sens d'IFRS 16 dès lors qu'il confère au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié.

En valeur, les contrats de location du Groupe sont essentiellement constitués des locaux : bureaux, usines et entrepôts de stockage. En nombre, ils concernent principalement les voitures et les chariots élévateurs.

Parmi les hypothèses clés, le taux d'actualisation est déterminé pour chaque bien, en fonction du taux d'emprunt marginal à la date de commencement du contrat et correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait chaque entité du Groupe pour emprunter le montant nécessaire à l'acquisition d'un actif similaire, sur une durée et dans un environnement économique similaire à celui du bail, ainsi que des conditions de financement externes du Groupe.

La durée de location initiale du contrat correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement ou de résiliation dont l'exercice par le Groupe est raisonnablement certain.

Concernant la durée d'amortissement des agencements indissociables des biens loués, le Groupe a décidé de retenir la durée la plus faible entre :

- la durée d'utilité de l'agencement telle que définit par la norme « IAS 16 - Immobilisations corporelles » ; et
- la durée de location du bien loué associé, au regard de la limite juridique à l'utilisation de l'actif que le contrat de location impose.

Ces agencements associés à des biens immobiliers loués sont comptabilisés en dehors du champ d'application de la norme IFRS 16.

### > Typologie des contrats de location

#### • Contrats de location « Biens et immeubles »

Le Groupe retraite tous les terrains et immeubles loués quelle que soit leur durée de location. Les terrains et immeubles loués pour une période inférieure à 12 mois sont donc également retraités sous la norme IFRS 16 en raison de leur caractère significatif. Cette méthode est appliquée de manière homogène à travers le Groupe pour ces deux catégories d'actifs.

Le principal bail commercial du Groupe est celui de son siège social qui a été renouvelé, au cours du deuxième semestre 2020, pour une durée de 9 ans et qui, au regard des conditions contractuelles, correspond à la durée la plus raisonnablement certaine.

#### • Contrats de location « Matériels et équipements »

Il s'agit principalement des véhicules de société et des chariots élévateurs utilisés dans les usines et entrepôts de stockage du Groupe. Tous les véhicules de société dont la durée de location est supérieure à 12 mois sont comptabilisés selon la norme IFRS 16.

#### • Contrats de location non capitalisés

- Contrats de location de courte durée

Ces contrats ont une durée inférieure ou égale à 12 mois. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats de location qui portent sur des véhicules de location courte durée.

- Contrats de location de faible valeur

Ces contrats concernent des locations pour lesquelles la valeur à neuf de l'actif est inférieure ou égale à 5 000 euros ou dollars. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats de location de petits matériels et fournitures de bureau.

Les contrats de location enregistrés en droit d'utilisation sont amortis sur la durée du bail déterminée selon la méthode décrite dans les paragraphes précédents.

Annexes aux comptes consolidés

La répartition des valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2022</b>	<b>31 décembre 2021</b>
Frais de recherche et développement	2,8	4,1
Brevets	7,9	8,2
Marques	17,1	20,0
Licences informatiques	4,7	17,4
Autres immobilisations incorporelles	21,2	23,5
Acomptes sur immobilisations	6,1	4,5
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>59,7</b>	<b>77,6</b>
Biens et immeubles	246,6	245,6
<i>dont droits d'utilisation des biens et immeubles</i>	82,3	75,2
Matériels et équipements	239,8	241,2
<i>dont droits d'utilisation des matériels et équipements</i>	26,1	23,1
Acomptes sur immobilisations	69,6	44,1
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>556,0</b>	<b>530,9</b>

Annexes aux comptes consolidés

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition (en millions d'euros)	31 décembre 2021	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2022
Frais de recherche et développement	21,0	0,5	-	-	(0,3)	(0,3)	20,9
Brevets	142,6	-	(0,3)	-	-	8,4	150,7
Marques	57,8	-	(0,1)	-	0,0	1,4	59,2
Licences informatiques	181,0	0,7	(1,1)	0,0	2,8	4,3	187,9
Autres immobilisations incorporelles	84,4	0,1	(0,1)	-	0,1	4,7	89,2
Acomptes sur immobilisations	4,5	3,4	(0,0)	-	(1,8)	(0,0)	6,1
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>491,4</b>	<b>4,8</b>	<b>(1,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>	<b>18,5</b>	<b>514,0</b>
Biens et immeubles	673,1	33,9	(18,8)	0,8	4,1	22,2	715,3
<i>dont droits d'utilisation des biens et immeubles</i>	<i>124,7</i>	<i>30,4</i>	<i>(17,8)</i>	<i>0,5</i>	<i>(0,3)</i>	<i>2,1</i>	<i>139,6</i>
Matériels et équipements	1 560,2	34,0	(29,2)	5,7	38,8	26,8	1 636,4
<i>dont droits d'utilisation des matériels et équipements</i>	<i>44,5</i>	<i>13,7</i>	<i>(6,8)</i>	<i>0,1</i>	<i>(0,6)</i>	<i>0,0</i>	<i>50,9</i>
Acomptes sur immobilisations	44,1	69,7	(0,1)	0,2	(44,8)	0,5	69,6
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>2 277,4</b>	<b>137,6</b>	<b>(48,2)</b>	<b>6,7</b>	<b>(1,9)</b>	<b>49,5</b>	<b>2 421,3</b>

Amortissements et pertes de valeurs cumulées (en millions d'euros)	31 décembre 2021	Dotations	Reprises	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2022
Frais de recherche et développement	(16,9)	(1,7)	-	-	0,2	0,3	(18,1)
Brevets	(134,5)	(0,8)	0,3	-	-	(7,9)	(142,9)
Marques	(37,9)	(3,7)	0,1	-	-	(0,6)	(42,1)
Licences informatiques	(163,7)	(16,1)	1,0	(0,0)	(0,6)	(3,8)	(183,2)
Autres immobilisations incorporelles	(60,9)	(3,7)	0,0	-	(0,0)	(3,5)	(68,0)
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>(413,8)</b>	<b>(26,0)</b>	<b>1,4</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(454,3)</b>
Biens et immeubles	(427,5)	(44,5)	16,4	(0,5)	0,6	(13,1)	(468,7)
<i>dont droits d'utilisation des biens et immeubles</i>	<i>(49,5)</i>	<i>(21,9)</i>	<i>15,3</i>	<i>(0,4)</i>	<i>0,4</i>	<i>(1,1)</i>	<i>(57,3)</i>
Matériels et équipements	(1 319,0)	(82,2)	28,4	(1,3)	0,7	(23,0)	(1 396,6)
<i>dont droits d'utilisation des matériels et équipements</i>	<i>(21,4)</i>	<i>(9,6)</i>	<i>5,8</i>	<i>(0,1)</i>	<i>0,4</i>	<i>0,0</i>	<i>(24,8)</i>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>(1 746,5)</b>	<b>(126,7)</b>	<b>44,8</b>	<b>(1,8)</b>	<b>1,3</b>	<b>(36,1)</b>	<b>(1 865,3)</b>

## 5.3 Dépréciation des actifs

### 5.3.1 Actifs non financiers

#### Test annuel de dépréciation

Le *goodwill* et les autres actifs incorporels non amortissables font l'objet d'un test annuel de dépréciation.

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que financiers et impôts différés, sont examinées afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

#### Impact de la norme IFRS 16 dans le test annuel de dépréciation

Le Groupe applique l'approche ci-dessous proposée par la norme IFRS 16 :

- > les droits d'utilisation sont compris dans la base d'actifs testée ;
- > les loyers relatifs aux contrats de location sont exclus des flux futurs de trésorerie ;
- > la valeur comptable de la dette de location est déduite de cette base d'actifs et de la valeur d'utilité.

#### Les unités génératrices de trésorerie

Pour la réalisation des tests de perte de valeur, les actifs sont testés au niveau d'unités génératrices de trésorerie ("UGT") qui sont le reflet de l'organisation sectorielle du Groupe et de son offre produits. L'écart d'acquisition a été alloué aux unités génératrices de trésorerie.

#### Méthodologie de dépréciation d'actifs

Le Groupe analyse les flux futurs de trésorerie, issus des dernières prévisions, sur une période de cinq ans, correspondant à la meilleure estimation d'un cycle complet d'activité. Celles-ci ont été établies en tenant compte des variations affectant à la fois les prix de vente, les volumes et les coûts des matières premières. Au-delà des cinq ans, le Groupe détermine une année normative calculée en prolongeant la cinquième année en prenant comme hypothèse une stabilité du chiffre d'affaires et du taux de marge, un besoin en fond de roulement et des investissements de renouvellement normatifs déterminés sur la base de constats historiques. Cette année normative est ensuite projetée à l'infini selon la méthode de Gordon Shapiro.

L'actualisation des flux futurs de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe, intégrant une prime de risque de marché et une prime de risque spécifique du secteur et d'une prime de risque pays.

Le taux d'actualisation est un taux après impôt appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Les hypothèses retenues pour 2022 sont présentées ci-dessous. Le taux de croissance à l'infini est différent pour les trois zones du segment « CEI, APAC et Amérique Latine » :

	Taux d'actualisation après impôts	Taux de croissance à l'infini
EMEA	10,65%	3,0%
Amérique du Nord	10,65%	3,0%
CEI	17,26%	3,0%
APAC	11,15%	3,0%
Amérique latine	13,56%	3,0%
Surfaces sportives	10,65%	3,0%

#### Hypothèses opérationnelles

Pour chaque UGT, les hypothèses opérationnelles qui ont été jugées clé par le Groupe sont les suivantes :

- > évolution des marchés sur lesquels interviennent ces UGT, sur la base d'estimations internes, si possible supportées par des prévisions externes si celles-ci existent sur les segments/ produits concernés ;
- > évolution de l'activité du Groupe au sein de ses différents marchés ;
- > hypothèse générale de stabilité de la balance d'inflation (prix d'achat stables, ou si variation considérée, compensation totale par une évolution des prix de vente permettant d'équilibrer l'impact en valeur) ;
- > mise en place continue des plans de productivité pour les usines intervenant sur ces UGT afin d'en améliorer la rentabilité ;
- > ainsi que l'EBITDA, résultant de la combinaison des facteurs évoqués ci-dessus.

Annexes aux comptes consolidés

### Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité à une variation des hypothèses clés a été réalisée sur trois hypothèses :

- > le taux d'actualisation (CMPC) ;
- > le taux de croissance à l'infini ;
- > l'EBITDA.

Les variations de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance sont des variations raisonnablement possibles pour notre Groupe. Le Groupe intervient sur un grand nombre de pays, avec un équilibre entre trois zones principales (EMEA, Amérique du Nord et CEI / APAC / Amérique latine). Nous estimons que les évolutions économiques de ces zones peuvent s'atténuer entre elles, comme cela a d'ailleurs pu être démontré par le passé.

En 2022, la combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 50 points de base et d'une baisse du taux de croissance de 50 points de base n'aboutirait à aucune perte de valeur complémentaire à comptabiliser.

Par ailleurs, une diminution de l'EBITDA de 100 points de base ne conduirait de même à aucune perte de valeur complémentaire sur les UGT du Groupe.

### 5.3.2 Actifs financiers non dérivés

Un actif financier qui n'est pas comptabilisé à la juste valeur en contrepartie du résultat, est évalué à chaque date de clôture afin de déterminer s'il y a une possibilité qu'il soit déprécié.

Pour les actifs financiers disponibles à la vente, une baisse significative ou prolongée de la juste valeur par rapport au coût entraîne une dépréciation en compte de résultat. La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est égale à la différence entre la valeur comptable à l'origine et la juste valeur, moins les pertes de valeurs précédemment reconnues et comptabilisées dans le résultat.

## 5.4 Engagements de location

Les engagements de location incluent les contrats non retraités par la norme IFRS 16, à savoir principalement :

- > les contrats considérés comme de faible valeur conformément aux dispositions prévues au paragraphe 5 de la norme IFRS 16 ;
- > les contrats de service ne répondant pas à la définition d'un contrat de location au sens d'IFRS 16.

Les paiements minimaux au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

### Pertes de valeur

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la dépréciation du *goodwill* puis aux autres actifs.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un *goodwill* ne peut pas être reprise. Une perte de valeur comptabilisée pour un autre actif est reprise s'il y a eu un changement dans les hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable.

### Test de dépréciation

En 2022, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

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.

Les loyers minimaux futurs dus en vertu de contrats de location simple non résiliables avant un an, sont précisés ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Moins d'un an	0,8	1,5
Entre 1 et 5 ans	0,4	2,8
A plus de 5 ans	-	0,0
<b>Total paiements minimaux futurs</b>	<b>1,1</b>	<b>4,3</b>

## 5.5 Impact des exceptions prévues par la norme IFRS 16

Le Groupe applique les exemptions prévues par la norme IFRS 16 - Contrats de location, en maintenant en charges opérationnelles les charges opérationnelles locatives dont la durée du contrat de location à la date de prise d'effet est inférieure ou égale à 12 mois (hors terrains et bâtiments loués) et les charges de location dont la valeur de l'actif sous-jacent est inférieure à 5 000 euros ou 5 000 dollars.

Ces charges de location s'élèvent au 31 décembre 2022 respectivement à (1,0) millions d'euros et (0,9) millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	< ou égal à 5 K€ / K\$	< ou égal à 12 mois	Total
Coût de revient des ventes	(0,8)	(0,7)	(1,5)
Frais commerciaux	(0,2)	(0,2)	(0,3)
Frais de recherche et de développement	-	-	-
Frais généraux et administratifs	(0,0)	(0,2)	(0,2)
Autres charges opérationnelles	-	-	-
<b>Impact sur le résultat d'exploitation</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(2,0)</b>

## Note 6 > Provisions

### 6.1 Provisions

Les provisions proviennent principalement des risques juridiques et fiscaux, des litiges et autres risques.

Une provision est comptabilisée lorsqu'il existe, à la clôture de l'exercice, une obligation juridique ou implicite dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers, sans contrepartie attendue pouvant être estimée de manière fiable. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les sorties de trésorerie futures sont actualisées.

Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions sont reprises lorsque nécessaire.

Une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants. Elle repose sur les données historiques des garanties. Par ailleurs, en cas de risques spécifiques sur des biens identifiés, une provision complémentaire peut être comptabilisée.

Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration détaillé et formalisé et que la restructuration a été mise en œuvre ou a fait l'objet d'une annonce publique. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

#### Evolution des provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Dotation	Reprise	Transfert	Impact de change	31 décembre 2022
Provisions pour garanties	3,5	0,5	(0,4)	0,0	(0,0)	3,6
Provisions pour restructuration	1,4	-	(0,7)	(0,2)	(0,0)	0,4
Provisions pour réclamations & litiges	2,2	1,0	(1,9)	(0,2)	0,1	1,3
Autres provisions	0,4	0,1	-	-	-	0,6
Provisions pour impôt complémentaire	0,1	0,0	(0,0)	-	0,0	0,1
Provisions financières <sup>(1)</sup>	27,5	0,3	(1,6)	0,3	1,7	28,2
<b>Total Long Terme</b>	<b>35,0</b>	<b>2,0</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>1,8</b>	<b>34,2</b>
Provisions pour garanties	11,7	1,7	(1,3)	(0,0)	0,6	12,8
Provisions pour restructuration	5,4	2,6	(6,0)	0,4	(0,0)	2,5
Provisions pour réclamations & litiges	20,4	5,4	(11,7)	0,2	0,5	14,7
Autres provisions	3,9	0,6	(1,4)	-	0,0	3,1
<b>Total Court Terme</b>	<b>41,5</b>	<b>10,3</b>	<b>(20,3)</b>	<b>0,6</b>	<b>1,1</b>	<b>33,1</b>
<b>Total Provisions</b>	<b>76,5</b>	<b>12,3</b>	<b>(24,8)</b>	<b>0,5</b>	<b>2,9</b>	<b>67,4</b>

(1) Le compte « Provisions financières » comprend principalement la provision comptabilisée par la société Domco Products Texas Inc pour couvrir les litiges relatifs à l'amiante.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	Dotation	Reprise	Transfert	Impact de change	31 décembre 2021
Provisions pour garanties	4,6	0,5	(1,7)	(0,0)	0,1	3,5
Provisions pour restructuration	1,6	-	(0,2)	-	0,0	1,4
Provisions pour réclamations & litiges	2,3	0,2	(2,2)	1,9	0,1	2,2
Autres provisions	3,3	0,1	(0,2)	(2,7)	-	0,4
Provisions pour impôt complémentaire	0,1	0,0	-	-	0,0	0,1
Provisions financières <sup>(1)</sup>	28,2	(0,5)	(2,4)	-	2,2	27,5
<b>Total Long Terme</b>	<b>40,1</b>	<b>0,3</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>2,4</b>	<b>35,0</b>
Provisions pour garanties	9,7	3,9	(2,6)	0,0	0,8	11,7
Provisions pour restructuration	14,9	6,0	(9,4)	(6,2)	0,1	5,4
Provisions pour réclamations & litiges	17,6	18,5	(16,4)	(0,1)	0,8	20,4
Autres provisions	0,8	0,5	(0,0)	2,7	0,0	3,9
<b>Total Court Terme</b>	<b>43,1</b>	<b>28,8</b>	<b>(28,5)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>1,7</b>	<b>41,5</b>
<b>Total Provisions</b>	<b>83,1</b>	<b>29,1</b>	<b>(35,4)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>4,0</b>	<b>76,5</b>

(1) Le compte « Provisions financières » comprend principalement la provision comptabilisée par la société Domco Products Texas Inc pour couvrir les litiges relatifs à l'amiante.15

## 6.2 Passifs éventuels

En 2022, aucun changement important n'est survenu dans les garanties accordées par Tarkett à des tierces parties.

### Litige Hôpitaux

Le 18 octobre 2017, l'Autorité de la Concurrence avait condamné Tarkett et certains de ses concurrents pour ententes anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sol résilient. Avant l'expiration du délai de prescription de cinq ans qui courait depuis cette décision jusqu'au 18 octobre 2022, des assignations et requêtes devant les juridictions civiles ou administratives ont été déposées notamment par des établissements publics et privés de santé pour solliciter la réparation de leur éventuel dommage. Au 31 décembre 2022, ces procédures sont à un stade très préliminaire.

Le Groupe conteste le bien-fondé de ces demandes, étudie toutes les possibilités d'actions ou de recours possibles, et considère à ce jour qu'il n'est pas possible d'en évaluer les conséquences éventuelles.

### Litige amiante

Aux États-Unis, le Groupe fait l'objet de recours judiciaires par des tiers relatifs à des préjudices corporels liés à l'amiante. Les coûts anticipés des poursuites en cours ou à venir sont couverts par les assurances du Groupe, par des garanties de passif accordées par des tiers, et par des provisions que la Direction, sur la base des conseils et informations fournis par ses avocats, considère comme suffisantes.

## Note 7 > Financements et instruments financiers

### 7.1 Principes comptables

#### Actifs financiers non dérivés

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont inscrits au bilan à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction, à l'exception des actifs financiers à la juste valeur par résultat pour lesquels les coûts de transaction, lorsqu'ils sont engagés, sont comptabilisés en résultat.

Sous IFRS 9, tous les actifs financiers dont les flux de trésorerie ne sont pas représentatifs uniquement du paiement de principal et d'intérêts (SPPI) doivent être comptabilisés à la juste valeur par résultat. Cependant, IFRS 9 introduit une option exerçable de manière irrévocable à l'origine, investissement par investissement, permettant de comptabiliser les placements en instruments de capitaux propres en juste valeur par autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat, même en cas de cession. Seuls les dividendes restent comptabilisés en résultat.

Les actifs financiers dont les flux de trésorerie sont représentatifs du paiement de principal et d'intérêts (SPPI) sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Pour les actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est appréciée de manière individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie et des garanties obtenues. Lors de la comptabilisation initiale de ces actifs financiers non courants, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Pour les créances commerciales, le Groupe effectue une revue de ses créances clients de manière individuelle en tenant compte de la probabilité de défaut des contreparties ainsi que du niveau de couverture de ces créances et utilise la méthode simplifiée prévue par IFRS 9 consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

#### Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes liées à l'exploitation. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur que celle-ci soit positive ou négative. Le profit ou la perte résultant de la réévaluation à la juste valeur est comptabilisé immédiatement en résultat.

Mais, lorsque les instruments dérivés remplissent les conditions d'application de la comptabilité de couverture, les instruments dérivés sont qualifiés, soit de couverture de juste valeur (FVH) lorsqu'ils couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, soit de couverture de flux de trésorerie (CFH) lorsqu'ils couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs hautement probables.

Les instruments dérivés participant d'une relation de couverture sont documentés sur la base de la valeur intrinsèque pour les options de change et de taux d'intérêt, et sur la base de la composante cours au comptant pour les contrats à terme.

Les variations de juste valeur relatives à la portion efficace des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de juste valeur (FVH) sont enregistrées en résultat. La valeur des éléments couverts est ajustée des variations de juste valeur attribuables au risque couvert et la contrepartie est également enregistrée en résultat.

Les variations de juste valeur relatives à la portion efficace des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie (CFH) sont comptabilisées dans le résultat global des capitaux propres. Le résultat de ces couvertures est comptabilisé en compte de résultat de manière symétrique au risque couvert.

La valeur temps des options de change et de taux d'intérêt est assimilée à un coût de la couverture. Les variations de valeur temps constatées au cours de la vie de l'option sont comptabilisées en contrepartie des autres éléments du résultat global. La prime initiale de l'option est (i) soit recyclée en résultat au moment où la transaction couverte impacte le résultat lorsque l'élément couvert est lié à une transaction, (ii) soit amortie en résultat sur la durée de la couverture lorsque l'élément couvert est lié à une période de temps.

Les variations de valeur du report déport des contrats à terme documentés en couverture sont comptabilisées en résultat.

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à terme, les OPCVM monétaires et les autres placements de trésorerie ayant une échéance inférieure à trois mois à l'origine et un risque négligeable de variation de valeur.

## 7.2 Résultat financier

Le résultat financier net comprend notamment les charges d'intérêt à payer sur les emprunts enregistrés au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, et les effets des couvertures associées.

Les autres produits et charges financiers incluent les revenus des prêts et créances calculés selon la méthode du coût amorti, les gains sur les placements de trésorerie et équivalents, les charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés, les pertes et gains de change, les pertes de valeur sur actifs financiers et les dividendes hors-groupe qui sont comptabilisés en résultat net dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2022</b>	<b>31 décembre 2021</b>
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	1,5	0,4
Autres produits financiers	1,2	0,5
<b>Total produits financiers</b>	<b>2,6</b>	<b>1,0</b>
Intérêts sur dettes financières	(26,7)	(13,5)
Charges financières liées aux contrats de location	(4,4)	(3,4)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(8,1)	(5,5)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(4,3)	(9,2)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(2,7)	(2,7)
Ecart de change	5,6	(1,2)
Pertes de valeur sur actifs financiers	(0,1)	-
Primes et différentiels de taux d'intérêts sur instruments dérivés	(11,6)	(3,7)
Autres charges financières	(1,4)	(0,4)
<b>Total charges financières</b>	<b>(53,8)</b>	<b>(39,7)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(51,3)</b>	<b>(38,8)</b>

## 7.3 Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts

### 7.3.1 Endettement net

L'endettement net est défini par l'addition des emprunts et dettes portant intérêts, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les emprunts correspondent à toute obligation de remboursement des fonds reçus ou levés qui sont passibles de remboursement et d'intérêts. Ils comprennent également les dettes d'actualisation sur les contrats de location financement.

(en millions d'euros)

	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	A long terme	A court terme	A long terme	A court terme
Emprunts bancaires	154,3	8,4	0,8	4,9
Prêt actionnaire	522,7	-	509,8	-
Placements privés	34,0	-	20,0	23,0
Autres emprunts	-	-	1,0	0,8
Découverts bancaires	-	36,8	-	12,8
<b>Emprunts et dettes portants intérêts</b>	<b>711,0</b>	<b>45,2</b>	<b>531,5</b>	<b>41,5</b>
<b>Total emprunts et dettes portant intérêts</b>	<b>756,2</b>		<b>573,0</b>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(220,8)		(205,4)	
<b>Endettement net avant application d'IFRS 16</b>	<b>535,4</b>		<b>367,6</b>	
Contrats de location	91,7	27,7	82,9	25,1
<b>Endettement net</b>	<b>654,8</b>		<b>475,7</b>	

Afin de renforcer la liquidité du Groupe :

- > Tarkett a obtenu en avril 2022 la prorogation jusqu'en avril 2024 d'une tranche de "Schuldschein" de 14,0 millions d'euros qui arrivait à échéance ;
- > Tarkett France a souscrit en juin 2022 un prêt amortissable d'un montant de 20,0 millions d'euros pour une durée totale de 4 ans, comprenant une première échéance en juin 2023.

Au 31 décembre 2022, Tarkett utilise ses lignes de cession de créances sans recours à hauteur d'un montant net financé de 165,7 millions d'euros ou équivalents.

Au 31 décembre 2022, les emprunts et dettes portant intérêt comprennent principalement :

- > le prêt d'actionnaire de Tarkett Participation conclu en juillet 2021, utilisé à hauteur de 455,2 millions d'euros et 72,0 millions de dollars US au 31 décembre 2022 ;
- > la ligne de crédit renouvelable à laquelle Tarkett a accédé en juillet 2021, utilisée à hauteur de 60,0 millions d'euros et 80,0 millions de dollars US au 31 décembre 2022 ;
- > le prêt amortissable de 20,0 millions d'euros souscrit en juin 2022, dont 4,9 millions d'euros arrivant à échéance en juin 2023 ;
- > une tranche de "Schuldschein" totalisant 14,0 millions d'euros conclue en avril 2017 et arrivant à échéance en avril 2024 ;
- > trois tranches de "Schuldschein" totalisant 20,0 millions d'euros conclues en juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2026 pour 6,0 millions d'euros, en juin 2025 pour 10,0 millions d'euros et en juin 2024 pour le reste.

## 7.3.2 Détails des prêts et emprunts

<b>31 décembre 2022</b> <i>(en millions d'euros)</i>	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2023	2 ans jusqu'au 31/12/2024	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2027	Plus de 5 ans
<b>Emprunts bancaires</b>							
Lignes de crédit renouvelable Europe	EUR	3,06%	60,0	-	-	60,0	-
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD	6,0%	75,0	-	-	75,0	-
Autres emprunts bancaires	EUR	1,47-3,60%	24,0	4,9	9,0	10,1	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,23%-5,70%	3,6	3,5	0,1	-	-
<b>Sous total Emprunts bancaires</b>			<b>162,7</b>	<b>8,4</b>	<b>9,1</b>	<b>145,1</b>	<b>-</b>
Placements privés Europe	EUR	1,20%-1,40%	34,0	-	18,0	16,0	-
Prêt actionnaire	EUR	6,43%	455,2	-	-	-	455,2
Prêt actionnaire	USD	8,91%	67,5	-	-	-	67,5
Découverts bancaires			36,8	36,8	-	-	-
<b>Emprunts et dettes portant intérêts</b>			<b>756,2</b>	<b>45,2</b>	<b>27,1</b>	<b>161,1</b>	<b>522,7</b>
Contrats de location			119,4	27,7	21,9	44,8	25,0
<b>Endettement brut</b>			<b>875,6</b>	<b>72,9</b>	<b>49,1</b>	<b>205,9</b>	<b>547,7</b>

<b>31 décembre 2021</b> <i>(en millions d'euros)</i>	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2022	2 ans jusqu'au 31/12/2023	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2026	Plus de 5 ans
<b>Emprunts bancaires</b>							
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22%-5,70%	5,6	4,9	0,6	0,2	-
<b>Sous total Emprunts bancaires</b>			<b>5,6</b>	<b>4,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>
Placements privés Europe	EUR	1,20%-1,40%	43,0	23,0	-	20,0	-
Prêt actionnaire	EUR	3,50%	446,2	-	-	-	446,2
Prêt actionnaire	USD	4,22%	63,6	-	-	-	63,6
Autres emprunts	EUR	1,43%	1,9	0,8	0,8	0,2	-
Découverts bancaires			12,8	12,8	-	-	-
<b>Emprunts et dettes portant intérêts</b>			<b>573,0</b>	<b>41,5</b>	<b>1,4</b>	<b>20,3</b>	<b>509,8</b>
Contrats de location			108,0	25,1	20,3	38,3	24,3
<b>Endettement brut</b>			<b>681,1</b>	<b>66,7</b>	<b>21,8</b>	<b>58,7</b>	<b>534,0</b>

Annexes aux comptes consolidés

### 7.3.3 Engagements sur ratios financiers

Les « Schuldschein » mentionnés précédemment contiennent des engagements contractuels (covenants) à respecter par les sociétés emprunteuses, parmi lesquels le ratio financier « Endettement net/EBITDA ajusté » avant l'application de la norme IFRS16 qui ne doit pas excéder 3,0 au 31 décembre de chaque année, avec une tolérance supplémentaire de 0,5 en cas d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2022, le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels, dont le ratio financier « Endettement net / EBIDTA ajusté » comme détaillé ci-dessous.

<b>Endettement net / EBITDA ajusté (excluant IFRS 16)</b>	<b>31 décembre 2022</b>	<b>31 décembre 2021</b>
<i>(en millions d'euros)</i>		
Endettement net	535,4	367,6
EBITDA ajusté	200,6	197,7
<b>Ratio</b>	<b>2,7</b>	<b>1,9</b>

Le ratio de levier financier présenté ci-dessous est le ratio d'endettement net, incluant les contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16, sur l'EBITDA ajusté (incluant IFRS 16).

<b>Endettement net / EBITDA ajusté (incluant IFRS 16)</b>	<b>31 décembre 2022</b>	<b>31 décembre 2021</b>
<i>(en millions d'euros)</i>		
Endettement net	654,8	475,7
EBITDA ajusté	234,9	229,0
<b>Ratio</b>	<b>2,8</b>	<b>2,1</b>

### 7.3.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

	<b>31 décembre 2022</b>	<b>31 décembre 2021</b>
<i>(en millions d'euros)</i>		
Trésorerie courante	82,1	114,6
Comptes rémunérés	133,6	85,8
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	5,1	5,1
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>220,8</b>	<b>205,4</b>

### 7.3.5 Variation des passifs de financement

La réconciliation entre la variation des passifs de financement présentés au bilan et le tableau de flux de trésorerie se présente ainsi :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Cash-flows	Reclassement	Variation "non cash"				31 décembre 2022
				Autres	Acquisition <sup>(3)</sup>	Variation de change	Variation de juste valeur	
Dettes financières long terme	614,4	157,0	(29,4)	-	44,1	16,9	-	802,7
Dettes financières court terme	66,7	(26,2)	29,4	1,1	-	0,8	-	72,9
Actifs financiers long terme <sup>(1)</sup>	(18,1)	(0,6)	-	-	-	(0,8)	1,6	(17,9)
Actifs financiers court terme	(3,2)	(0,1)	-	-	-	(0,2)	-	(3,4)
Autres	-	(0,0)	-	-	-	-	-	-
<b>Total des variations des activités de financement <sup>(2)</sup></b>		<b>130,1</b>						
<b>Flux de trésorerie des activités de financement <sup>(2)</sup></b>		<b>130,1</b>						

(1) hors titres mis en équivalence

(2) hors dividendes, acquisition d'actions d'autocontrôle et acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

(3) dont 44,1 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de location sur l'exercice 2022

## 7.4 Autres actifs et passifs financiers

### 7.4.1 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Placements à long terme	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme <sup>(1) (2)</sup>	49,0	19,3
<b>Autres actifs financiers</b>	<b>49,0</b>	<b>19,3</b>

(1) Les actifs financiers et créances clients à long terme incluent les titres mis en équivalence

(2) Les actifs financiers long terme incluent la partie long terme de la valeur de marché des couvertures de taux d'intérêt

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition (en millions d'euros)	31 décembre 2021	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2022
Placement à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	22,2	0,7	(1,7)	30,6	0,4	52,2
<b>Autres actifs financiers</b>	<b>22,2</b>	<b>0,7</b>	<b>(1,7)</b>	<b>30,6</b>	<b>0,4</b>	<b>52,2</b>

Amortissements et pertes de valeurs cumulés (en millions d'euros)	31 décembre 2021	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2022
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances à long terme	(2,9)	(0,1)	-	-	-	(0,2)	-	(3,2)
<b>Autres actifs financiers</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,2)</b>	<b>-</b>	<b>(3,2)</b>

### 7.4.2 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Juste valeurs des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	2,3	0,2
<b>Autres passifs financiers non courants</b>	<b>2,3</b>	<b>0,2</b>
Intérêts courus à court terme	-	-
Juste valeur des dérivés courants	1,5	5,1
Autres passifs financiers courants	3,7	1,0
<b>Autres passifs financiers courants</b>	<b>5,2</b>	<b>6,1</b>

## 7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe se base autant que possible sur des données de marché observables.

Les évaluations de juste valeur sont classées en trois niveaux, en fonction des données utilisées dans la technique d'évaluation, décrite ci-dessous :

- > niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- > niveau 2 : prix déterminés en faisant appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- > niveau 3 : données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

La juste valeur des swaps de taux d'intérêt et des options de taux et de devises est le montant estimé que le Groupe recevrait ou réglerait pour résilier l'instrument dérivé à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties de ces instruments.

Les instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) conclus par le Groupe sont négociés sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers (Niveau 2).

Les contrats d'instruments dérivés sont négociés exclusivement avec des banques ou des établissements financiers de premier rang. Ils ont pour seul objet de fournir une sécurité sur les opérations du Groupe et leur financement.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur.

### 31 décembre 2022

(en millions d'euros)

	Catégorie juste valeur	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur des instruments dérivés de couverture	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants	Niveau 2	1,9	-	15,6	31,5	49,0	49,0
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	19,1	19,1	19,1
Créances clients	Niveau 2	265,5	-	-	-	265,5	265,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	221,4	-	220,8	220,8
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	875,6	-	-	875,6	875,6
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,2	-	2,1	2,3	2,3
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	3,7	-	1,5	5,2	5,2
Fournisseurs	Niveau 2	-	344,2	-	-	344,2	344,2

31 décembre 2021 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégorie juste valeur	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur des instruments dérivés de couverture	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants	Niveau 2	6,3	-	13,0	-	19,3	19,3
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	9,2	9,2	9,2
Créances clients	Niveau 2	244,8	-	-	-	244,8	244,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	205,4	-	205,4	205,4
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	681,1	-	-	681,1	681,1
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,2	-	-	0,2	0,2
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	1,0	-	5,1	6,1	6,1
Fournisseurs	Niveau 2	-	403,8	-	-	403,8	403,8

## 7.6 Risques financiers et instruments financiers

### 7.6.1 Gestion des risques financiers

Les objectifs et les règles du Groupe en termes de gestion des risques financiers (risque de marché, risque de crédit et risque de liquidité) sont identiques à ceux appliqués pour les états financiers consolidés au 31 décembre 2021.

### 7.6.2 Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés en couverture de certaines expositions aux risques de change et de taux d'intérêts survenant du fait de ses achats et ventes en devises, de ses opérations de financement et d'investissement, ainsi que des instruments dérivés en couverture de certaines composantes du prix de ses matières premières.

Les instruments financiers dérivés comprennent notamment des options de taux d'intérêts, des couvertures à terme et des options de devises.

Conformément à sa politique en matière d'instruments financiers, le Groupe n'utilise, ni n'émet d'instruments financiers dérivés à des fins de transactions spéculatives.

Annexes aux comptes consolidés

Le portefeuille des instruments dérivés se décompose de la manière suivante :

31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>
Swaps de change	FVH	< 06/2023	3,0	-
<b>Dérivés de change liés au financement</b>			<b>3,0</b>	<b>-</b>
Contrats de change à terme	CFH	< 03/2024	0,1	(0,1)
Options	CFH	< 05/2024	1,4	0,4
Swaps de matières premières	CFH	-	-	-
<b>Dérivés de change liés aux opérations</b>			<b>1,5</b>	<b>0,3</b>
Caps, collars	CFH	< 12/2027	42,5	42,3
<b>Dérivés de taux d'intérêt</b>			<b>42,5</b>	<b>42,3</b>
<b>Total</b>			<b>47,0</b>	<b>42,6</b>

(1) Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2022.

31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>
Swaps de change	FVH	< Juin 2022	(0,6)	-
<b>Dérivés de change liés au financement</b>			<b>(0,6)</b>	<b>-</b>
Contrats de change à terme	CFH	< Août 2022	(0,3)	(0,2)
Options	CFH	< Avr 2023	0,4	0,4
Swaps de matières premières	CFH	< Jan 2022	0,6	0,6
<b>Dérivés de change liés aux opérations</b>			<b>0,7</b>	<b>0,8</b>
Caps	CFH	< Juin 2026	4,0	4,0
<b>Dérivés de taux d'intérêt</b>			<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Total</b>			<b>4,1</b>	<b>4,8</b>

(1) Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2021.

Les acronymes « FVH » : Fair value hedge et « CFH » : Cash flow hedge sont définis en note 7.1.

Les montants nominaux des instruments dérivés couvrant les principales expositions sont présentés ci-dessous, exprimés en millions d'euros :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022					31 décembre 2021				
Devise d'exposition	USD	CNY	GBP	PLN	NOK	USD	SEK	GBP	PLN	NOK
Dérivés de change liés au financement	351,1	9,8	12,9	6,1	-	346,1	25,4	10,7	11,4	-
Dérivés de change liés aux opérations	15,0	-	27,8	-	16,4	15,7	-	29,2	-	19,5
<b>Total</b>	<b>366,1</b>	<b>9,8</b>	<b>40,7</b>	<b>6,1</b>	<b>16,4</b>	<b>361,8</b>	<b>25,4</b>	<b>39,9</b>	<b>11,4</b>	<b>19,5</b>

### 7.6.3 Risque de marchés

De par son activité, le Groupe est exposé à des risques liés à la variation des taux de change, des taux d'intérêts et du prix des matières premières et aux risques de crédit et de liquidité. Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour réduire certaines expositions aux risques de marché, le principe étant que les variations de valeur de ces instruments financiers compensent tout ou partie des variations de valeur des éléments couverts. Les risques de liquidité et de crédit sont gérés au moyen de procédures spécifiques, approuvées par les organes de direction du Groupe.

La structure de taux de l'endettement financier net (hors dettes de location) avant et après application des instruments dérivés de taux est exposée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Taux fixe	Taux variable	31 décembre 2022
Emprunts et dettes portant intérêts	57,7	698,5	756,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(6,4)	(214,4)	(220,8)
<b>Endettement net avant couverture</b>	<b>51,3</b>	<b>484,1</b>	<b>535,4</b>
Effet des couvertures	610,5	(610,5)	-
<b>Endettement net après couverture</b>	<b>661,8</b>	<b>(126,4)</b>	<b>535,4</b>

#### Analyse de sensibilité

La sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt a été calculée pour les éléments constitutifs de l'endettement net après application des instruments dérivés de taux, ainsi que des prêts portant intérêts accordés à des joint-ventures ou à des tiers. L'analyse est fondée sur la base de l'indice de marché en vigueur à la clôture et sur des hypothèses d'encours et de politique de gestion constants pendant un an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Augmentation de 100 points de base</b>		
Augmentation / (Diminution) des charges financières	0,6	0,5
<b>Diminution de 100 points de base <sup>(1)</sup></b>		
Augmentation / (Diminution) des charges financières	(2,2)	(0,1)

(1) avec un plancher à 0 %.

#### a) Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux est gérée de manière centralisée. La politique générale du Groupe est de s'endetter davantage à taux variable qu'à taux fixe, mais de protéger une part significative de la dette à taux variable sur une période de trois à cinq ans contre une hausse des taux d'une ampleur préjudiciable au moyen de produits dérivés de taux. Ceux-ci sont en général des contrats de couverture optionnels garantissant un taux plafond contre le paiement d'une prime (cap). Le coût de la prime est parfois compensé, en partie ou en totalité, par la mise en place d'un taux plancher (tunnel).

(en millions d'euros)	Taux fixe	Taux variable	31 décembre 2021
Emprunts et dettes portant intérêts	50,5	522,5	573,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5,2)	(200,2)	(205,4)
<b>Endettement net avant couverture</b>	<b>45,3</b>	<b>322,3</b>	<b>367,6</b>
Effet des couvertures	499,1	(499,1)	-
<b>Endettement net après couverture</b>	<b>544,4</b>	<b>(176,8)</b>	<b>367,6</b>

**b) Risque de change****Risque transactionnel**

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

**Risque de change transactionnel lié aux opérations**

Le Groupe réduit son exposition de base en développant ses capacités de production dans les zones monétaires où il distribue ses produits. Le choix de la devise de facturation de certaines transactions intragroupe permet aussi de créer des compensations opérationnelles de revenus et de coûts dans la même devise. Par ailleurs, dans les pays à devise instable, le Groupe pratique, lorsque c'est possible, des indexations de prix afin de compenser les fluctuations des devises locales. De ce fait, l'exposition résiduelle est modérée. Les devises exposées sont principalement la livre sterling, la couronne norvégienne, le dollar américain, le zloty polonais, le dollar australien, le dollar canadien, le rouble russe et l'euro en tant que devise étrangère pour certaines filiales.

Le Groupe s'efforce de réduire l'effet sur son résultat des variations de change à court terme par une politique de gestion centralisée du risque comportant l'usage sélectif d'instruments dérivés de change. Néanmoins, sur le long terme, des variations significatives et durables des parités de change pourraient affecter la position concurrentielle du Groupe sur les marchés étrangers ainsi que ses revenus.

La politique du Groupe est de couvrir certaines expositions résiduelles significatives décidées périodiquement par sa Direction Financière sur la base d'un état de suivi des « Value at Risk ». Cette exposition se répartit en une exposition enregistrée au bilan, à savoir les postes clients, fournisseurs, prêts et emprunts libellés en devise étrangère, et une exposition future consistant en des prévisions de ventes et d'achats en devises à un horizon de six à dix-huit mois.

**Risque de change transactionnel lié au financement**

Le Groupe peut être exposé à un risque de change transactionnel sur certains prêts et emprunts intragroupe résultant du financement des filiales étrangères. Ce risque est géré soit par des emprunts externes dans la même devise, soit par des swaps de devises adossés à l'élément monétaire couvert.

## 7.6.4 Risque de liquidité

## a) Flux de trésorerie futurs sur les instruments financiers

Le tableau suivant présente une estimation des flux futurs de trésorerie sur les instruments financiers figurant au passif du bilan.

L'estimation des flux futurs d'intérêts repose sur le tableau d'amortissement de la dette financière et sur un maintien des taux d'intérêt en vigueur à la date de clôture du bilan, sauf meilleure estimation.

Dettes financières (en millions d'euros)	31 décembre 2022		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
<b>Endettement brut</b>										
Emprunts bancaires	162,7	198,8	8,5	7,0	9,1	6,8	145,1	22,3	-	-
Placements privés	34,0	34,9	-	0,4	18,0	0,3	16,0	0,2	-	-
Autres emprunts	522,7	690,7	-	26,4	-	26,4	-	104,1	522,7	11,1
Découverts bancaires	36,8	36,8	36,8	-	-	-	-	-	-	-
Contrats de location	119,4	132,5	27,7	4,2	21,9	3,2	44,8	5,0	25,0	0,7
<b>Total</b>	<b>875,6</b>	<b>1 093,7</b>	<b>72,9</b>	<b>38,0</b>	<b>49,1</b>	<b>36,7</b>	<b>205,9</b>	<b>131,6</b>	<b>547,7</b>	<b>11,8</b>
<b>Autres dettes financières</b>										
Dettes fournisseurs	344,2	344,2	344,2	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	2,3	2,3	-	-	1,1	-	1,2	-	-	-
Autres dettes financières courantes	5,2	5,2	5,2	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>351,7</b>	<b>351,7</b>	<b>349,4</b>	<b>-</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 227,3</b>	<b>1 445,4</b>	<b>422,3</b>	<b>38,0</b>	<b>50,2</b>	<b>36,7</b>	<b>207,1</b>	<b>131,6</b>	<b>547,7</b>	<b>11,8</b>

Dettes financières (en millions d'euros)	31 décembre 2021		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
<b>Endettement brut</b>										
Emprunts bancaires	5,6	5,9	4,9	0,2	0,6	0,0	0,2	0,0	-	-
Placements privés	43,0	44,2	23,0	0,4	-	0,3	20,0	0,5	-	-
Autres emprunts	511,6	645,7	0,8	21,8	0,8	21,8	0,2	64,3	509,8	26,2
Découverts bancaires	12,8	12,8	12,8	-	-	-	-	-	-	-
Contrats de location	108,0	117,5	25,1	2,8	20,3	2,0	38,3	3,1	24,3	1,6
<b>Total</b>	<b>681,1</b>	<b>826,1</b>	<b>66,7</b>	<b>25,2</b>	<b>21,8</b>	<b>24,1</b>	<b>58,7</b>	<b>67,9</b>	<b>534,0</b>	<b>27,8</b>
<b>Autres dettes financières</b>										
Dettes fournisseurs	403,8	403,8	403,8	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	0,2	0,2	-	-	0,2	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	6,1	6,1	6,1	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>410,1</b>	<b>410,1</b>	<b>409,9</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 091,1</b>	<b>1 236,2</b>	<b>476,6</b>	<b>25,2</b>	<b>22,0</b>	<b>24,1</b>	<b>58,7</b>	<b>67,9</b>	<b>534,0</b>	<b>27,8</b>

Annexes aux comptes consolidés

**b) Position de liquidité**

La capacité d'endettement est de 1 134,2 millions d'euros, y compris 119,4 millions d'euros liés à la dette de location (IFRS 16), utilisée à hauteur de 875,6 millions d'euros (cf. note 7.3.1). En incluant la trésorerie et équivalents de trésorerie, la position de liquidité du Groupe est en conséquence de 479,4 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2022</b>	<b>31 décembre 2021</b>
Montant disponible sur les lignes de crédit	258,6	423,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	220,8	205,4
<b>Total</b>	<b>479,4</b>	<b>628,7</b>

**7.6.5 Risque de crédit**

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Les actifs financiers qui génèrent potentiellement pour Tarkett un risque de crédit sont essentiellement :

- > les placements de trésorerie ;
- > les instruments dérivés ;
- > les créances clients ;
- > les prêts accordés.

L'exposition maximale des actifs financiers au risque de crédit correspond à leur valeur nette comptable, diminuée des indemnisations à recevoir des assurances crédit.

**a) Gestion du risque client**

Le Groupe considère que l'exposition au risque client est limitée en raison du grand nombre de clients, de leur dispersion par zones géographiques et de la politique de suivi. Le Groupe a établi une politique crédit qui inclut, entre autres, une limite de crédit pour chaque client, des processus de recouvrement et une notation des clients informatisée ainsi qu'un suivi des paiements effectués par les clients.

Le montant total des créances clients échues depuis plus de 60 jours représente environ 10% du montant total des créances clients au 31 décembre 2022 (11% du montant total des créances clients au 31 décembre 2021).

Le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de présumer de risque sur ses créances échues depuis moins de 60 jours.

Concernant les créances échues depuis plus de 60 jours, le Groupe considère que le risque est limité compte tenu des procédures existantes en matière de gestion du risque client (décrit plus haut).

**b) Gestion du risque client de crédit sur les placements et dérivés**

Les contreparties des produits dérivés sont des banques de premier plan toutes en relation d'affaires avec le Groupe dans la gestion de la dette ou de la trésorerie. La politique du Groupe concernant les placements monétaires est de n'investir que dans des produits liquides auprès des institutions financières de premier rang des pays où ces placements sont effectués.

Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives, et n'anticipe pas de défaut de contrepartie.

L'impact des ajustements de la valeur de crédit et de débit (CVA/DVA) dans l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés n'est pas significatif à la date de clôture et n'a donc pas été comptabilisé.

## 7.7 Garanties et sûretés

Les principales garanties se composent :

- > d'une contre-garantie ("General Indemnity Agreement") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de la compagnie d'assurances Federal Insurance Company pour que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de la société FieldTurf Inc, entièrement utilisée à la clôture de l'exercice ;
- > d'un acte de cautionnement solidaire ("Joint and Several Guarantee") à hauteur d'un montant maximum de 90,0 millions de dollars US en faveur de Ester Finance Technologies dans le cadre de la ligne de cession de créances mise en place avec certaines filiales de Tarkett Finance Inc aux Etats-Unis, afin de sécuriser, les encaissements clients futurs à collecter pour son compte représentant 65,9 millions de dollars US à la clôture de l'exercice ;
- > d'une garantie à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 237,1 millions de couronnes suédoises ;
- > d'une caution solidaire en faveur de Bpifrance à hauteur de l'encours du prêt amortissable souscrit en juin 2022 par la société Tarkett France, soit 20,0 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > de cautions de loyer en faveur de deux bailleurs de la société Tarkett USA Inc. représentant un engagement de 10,1 millions de dollars US à la clôture de l'exercice, et dont les loyers correspondants sont inclus dans la dette de location valorisée dans le bilan consolidé en application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » ;
- > d'une garantie de paiement donnée à un fournisseur de la filiale Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH) pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 5,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;

- > des garanties données par la société Tarkett aux banques de certaines filiales, notamment les sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni), Tarkett BV (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd et Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine), Tarkett SpA (Italie), afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 38,8 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 12,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordé des garanties de paiement ou de chantier à divers fournisseurs, clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie, ou opérateurs financiers, soit directement, soit par l'intermédiaire de garanties bancaires, pour un montant total équivalent à 34,8 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

Enfin, ont été nantis, en sûreté des nouveaux financements mis en place, les actifs suivants :

- > toutes les actions présentes ou futures de Tarkett SA détenues par Tarkett Participation ;
- > toutes les actions présentes ou futures des filiales suivantes, détenues directement ou indirectement par Tarkett SA : Tarkett GDL SA, Tarkett AB, Tarkett BV, Tarkett Holding GmbH, Tarkett Finance Inc., Tarkett USA Inc., Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc., Fieldturf USA Inc., AO Tarkett et AO Tarkett Rus ;
- > certaines créances financières contractées entre deux des sociétés ci-dessus.

## Note 8 > Impôts sur le résultat

### 8.1 Charge d'impôt

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à un regroupement d'entreprises ou à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

Les impôts exigibles sont les impôts qui doivent être payés sur le revenu imposable, en utilisant le taux d'impôt en vigueur dans chaque pays, et tout ajustement d'impôt découlant des années précédentes. Les charges/produits d'impôts différés sont définis en note 8.2 Impôts différés.

L'impôt sur le résultat est calculé selon les normes applicables dans chaque pays où le Groupe a une activité.

La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (C.V.A.E.), exigible en France, et assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux des filiales françaises répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12 "Impôts sur le résultat" selon l'analyse du Groupe, et est présentée sur la ligne "Impôt sur le résultat". Des traitements similaires ont été adoptés pour d'autres taxes (State Tax et BEAT Tax aux Etats-Unis notamment) dont la base résulte d'un solde entre produits et charges (même si ce solde peut être différent du résultat net).

La charge d'impôt (courant et différé) peut être analysée comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Impôt courant	(31,9)	(19,0)
Impôt différé	13,8	8,0
<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>(18,1)</b>	<b>(11,0)</b>

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 25,85% pour 2022 et 28,40% pour 2021, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	(7,9)	25,9
Résultat des sociétés mises en équivalence (b)	(1,0)	5,3
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	(6,9)	20,6
<b>Impôt théorique au taux français</b>	<b>1,8</b>	<b>(5,9)</b>
Impact de:		
- Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	(1,5)	1,9
- Effets de change sur actifs non monétaires	(0,3)	0,1
- Variations des impôts différés non reconnus	(0,4)	(2,6)
- Différences permanentes	(5,1)	0,3
- Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source)	(2,5)	(0,1)
- Autres éléments	(10,0)	(4,7)
<b>Impôt sur le résultat comptabilisé</b>	<b>(18,1)</b>	<b>(11,0)</b>
<b>Taux effectif</b>	<b>N/A</b>	<b>53,3%</b>

#### Différences entre les taux d'imposition locaux et français

Les principaux pays contributeurs sont les Etats-Unis avec un taux d'impôt local de 21,00%, la Russie avec un taux d'impôt local de 20,00%, la Suède avec un taux d'impôt local de 20,60%, la Pologne avec un taux de 19,00% et l'Ukraine avec un taux de 18,00%.

Annexes aux comptes consolidés

### Variations des impôts différés non reconnus

La reconnaissance d'impôts différés actifs s'explique principalement par l'effet positif de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits au Royaume-Uni pour 2,5 millions d'euros ainsi qu'au Luxembourg pour 6,8 millions d'euros compensés par des impôts différés actifs sur déficits reportables et différences temporaires reconnus en France pour (0,9) millions d'euros, en Chine pour (1,3) million d'euros, en Allemagne pour (2,5) millions d'euros et en Pologne pour (1,8) million d'euros.

## 8.2 Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant l'approche bilancielle, pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou à payer la valeur comptable des actifs ou passifs en utilisant les taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé :

- > les différences temporelles imposables liées à l'écart d'acquisition ;
- > les différences temporelles imposables ou déductibles résultant de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de la transaction n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal ;
- > les différences temporelles liées aux participations dans les filiales dans la mesure où elles ne s'inversent pas dans un avenir prévisible.

Un actif d'impôt différé n'est activé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfiques futurs imposables au cours des cinq prochaines années sur lesquels cet actif pourra être imputé.

Selon IAS 12, lorsque la déclaration fiscale d'une entité est réalisée dans une monnaie différente de sa monnaie fonctionnelle, la variation du cours de change entre les deux monnaies génère des différences temporelles liées à la valorisation des actifs et passifs non monétaires. Il en résulte ainsi des impôts différés à constater en résultat.

Les impôts différés figurent au bilan séparément des impôts courants actifs et passifs et sont classés parmi les éléments non courants.

### Autres éléments

En 2022, ce poste intègre notamment :

- > des charges de corrections fiscales s'élevant à (1,6) millions d'euros principalement aux États-Unis pour (1,3) millions d'euros ;
- > des taxes enregistrées comme impôt sur les sociétés pour (6,3) millions d'euros dont États-Unis pour (5,0) millions d'euros (3,6) millions d'euros au titre de la BEAT Tax et (1,4) millions d'euros au titre de la State Tax) et (1,1) millions d'euros pour la CVAE en France.
- > des provisions fiscales pour (2,0) millions d'euros.

(en millions d'euros)	2022	2021
Impôts différés nets sur actifs reportables	181,6	163,9
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	36,6	40,7
Autres éléments non déductibles temporairement	75,3	61,0
Provisions sur autres impôts différés	(12,4)	(16,4)
Elimination des profits internes	1,2	1,1
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(190,1)	(167,2)
<b>Impôt différé actif</b>	<b>92,3</b>	<b>83,1</b>
Ecart d'acquisition affecté à des immobilisations	43,6	46,9
Autres impôts différés passifs	154,1	133,4
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(190,1)	(167,2)
<b>Impôt différé passif</b>	<b>7,7</b>	<b>13,2</b>

La recouvrabilité des impôts différés actifs a été analysée avec des projections de flux utilisés pour les tests de dépréciation.

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 181,6 millions d'euros dont 147,7 millions d'euros concernent le Luxembourg et 25,1 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis). La reconnaissance d'impôts différés au Luxembourg a été compensée partiellement par des impôts différés passifs sans impact au résultat.

Ce montant de 181,6 millions d'euros se répartit ainsi : 171,0 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 10,6 millions d'euros de crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sur déficits et crédits d'impôt non reconnus s'élèvent à 64,9 millions d'euros au 31 décembre 2022 (66,3 millions d'euros au 31 décembre 2021).

## Note 9 > Capitaux propres et résultat par action

### 9.1 Capital social

Le capital social est constitué de la valeur nominale des actions ordinaires diminuée des coûts d'émission directement attribuables aux actions ordinaires et options d'actions, nets d'impôts. Si le Groupe rachète ses propres actions, le montant du prix payé, qui inclut les coûts directement attribuables, est net d'impôt et est comptabilisé en diminution des capitaux propres. Lorsque les actions propres sont vendues ou remises en circulation, le montant reçu est comptabilisé en augmentation des capitaux propres, et le solde positif ou négatif de la transaction est présenté en prime d'émission.

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Capital social (en euros)	327 751 405	327 751 405
Nombre d'actions	65 550 281	65 550 281
Valeur nominale (en euros)	5,0	5,0

### 9.2 Résultat par action et dividendes

	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Nombre moyen d'actions	Résultat net attribuable	Résultat par action	Nombre moyen d'actions	Résultat net attribuable	Résultat par action
	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)	(en euros)	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)	(en euros)
Total actions	65 550			65 550		
Actions autodétenues	(184)			(322)		
<b>Total hors auto-détention</b>	<b>65 367</b>	<b>(26,8)</b>	<b>(0,41)</b>	<b>65 228</b>	<b>15,1</b>	<b>0,23</b>
Actions de performance potentielles à distribuer	184			289		
Retraitement des actions à effet anti-dilutif <sup>(1)</sup>	(184)			-		
<b>Total après attribution des actions de performance</b>	<b>65 367</b>	<b>(26,8)</b>	<b>(0,41)</b>	<b>65 517</b>	<b>15,1</b>	<b>0,23</b>

#### Résultat par action hors auto-détention

Le résultat par action hors-détention est calculé sur la base du résultat net attribuable du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période (et après déduction du nombre moyen pondéré d'actions autodétenues).

#### Résultat par action après attribution des actions de performance

Le résultat net attribuable par action après attribution des actions de performance est calculé sur la base du résultat net attribuable du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période (après déduction du nombre moyen pondéré d'actions propres) et du nombre d'actions potentielles à distribuer lorsqu'elles sont dilutives.

(1) En application de la norme IAS 33 « Résultat par action » et compte tenu du résultat net attribuable négatif au 31 décembre 2022, les actions de performance potentielles à distribuer ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (effet anti-dilutif).

#### Dividendes

L'Assemblée Générale du 29 avril 2022 a décidé, au regard du niveau d'incertitudes à court terme élevé, de ne pas verser en 2022 de dividende au titre de l'exercice 2021.

## Note 10 > Parties liées

Conformément à la norme IAS 24 "Information relative aux parties liées", le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- > les coentreprises ;
- > Tarkett Participation ;
- > les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Tarkett.

### 10.1 Coentreprises

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées en intégration globale sont éliminées.

Les opérations avec les entreprises associées et les entités détenues conjointement sont conclues aux conditions normales du marché.

Le Groupe possède quatre coentreprises dont Laminate Park GmbH & Co KG en Allemagne détenue conjointement avec le groupe Sonae.

Les opérations du Groupe avec ses coentreprises se résument comme suit :

### 10.2 Les principaux actionnaires

La société Tarkett Participation détient 90,40% du capital de Tarkett, suite à l'apport des titres Tarkett à Tarkett Participation et aux acquisitions de titres réalisées par Tarkett Participation et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Tarkett Participation est détenue au 31 décembre 2022 par :

- > Société Investissement Deconinck (SID) à hauteur de 73,04% ;
- > Expansion 17 S.C.A., FIAR à hauteur de 12,902% ;

### 10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Néant.

Les transactions de la période avec les coentreprises et les principaux actionnaires du Groupe sont détaillées ci-dessous.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>Coentreprises</b>		
Ventes de biens à Tarkett	-	(0,0)
Achat de services à Tarkett	-	-
Prêts de Tarkett (valeur brute)	4,6	4,4

- > Global Performance 17 S.C.A., FIAR à hauteur de 12,903% ;
- > des managers à hauteur de 1,15%.

Au 31 décembre 2022, SID a facturé un total de 300 000 euros au titre de la convention d'assistance et d'animation (300 000 euros au 31 décembre 2021).

Au 31 décembre 2022, Tarkett a facturé un total de 55 000 euros à SID au titre de prestations de service (55 000 euros au 31 décembre 2021).

## Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture

Néant.

## Note 12 > Honoraires CAC

(en milliers d'euros hors taxes)

	KPMG S.A.		MAZARS	
	Commissaire aux comptes	Réseau	Commissaire aux comptes	Réseau
<b>Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel</b>				
<b>Tarkett</b>	<b>270</b>	<b>-</b>	<b>270</b>	<b>-</b>
Entités contrôlées	130	952	59	885
<b>Sous-total (A)</b>	<b>401</b>	<b>952</b>	<b>329</b>	<b>885</b>
<b>Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires</b>				
Tarkett	-	-	-	-
Entités contrôlées	-	-	-	-
<b>Sous-total (B)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité</b>				
Tarkett	79	70	-	-
Entités contrôlées	6	-	-	-
<b>Sous-total (C)</b>	<b>85</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Services autres que la certification des comptes <sup>(1)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Sous-total D = B + C</b>	<b>85</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Sous-total E = A + D</b>	<b>486</b>	<b>1 022</b>	<b>329</b>	<b>885</b>
<b>Total</b>	<b>1 508</b>		<b>1 214</b>	

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par le CAC à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : mission de vérification des informations RSE par l'organisme tiers indépendant, mission de compliance fiscale.

## Note 13 > Principales entités consolidées

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2022	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2021
G: Intégration globale				
E: Mise en équivalence				
<b>EMEA</b>				
Tarkett AB	Suède	G	100%	100%
Tarkett AS	Norvège	G	100%	100%
Tarkett OY	Finlande	G	100%	100%
Tarkett A/S	Danemark	G	100%	100%
Tarkett Polska Sp.z.o.o.	Pologne	G	100%	100%
Tarkett Aspen Zemin AS	Turquie	G	100%	100%
Laminate Park GmbH & Co KG	Allemagne	E	50%	50%
Virtual Empathy Platform Ltd	Grande-Bretagne	E	33%	33%
Tarkett Holding GmbH	Allemagne	G	100%	100%
Tarkett SA	France	Société mère	100%	100%
Tarkett Services	France	G	100%	100%
Tarkett GDL SA	Luxembourg	G	100%	100%
Tarkett Capital SA	Luxembourg	G	100%	100%
Tarkett SpA	Italie	G	100%	100%
Tarkett - Produtos Internacionias, SA	Portugal	G	100%	100%
Tarkett Monoprosopi Ltd.	Grèce	G	100%	100%
Tarkett Floors S.A. Spain	Espagne	G	100%	100%
Tarkett France	France	G	100%	100%
Tarkett Bois SAS	France	G	100%	100%
Fieldturf Tarkett SAS	France	G	100%	100%
Tarkett Sports GmbH	Allemagne	G	100%	100%
Fieldturf Poligras SA	Espagne	G	100%	100%
Morton Extrusionstechnik GmbH	Allemagne	G	100%	100%
Allsports construction and maintenance Ltd.	Grande-Bretagne	E	30%	30%
Desso Holding BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Desso BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Desso Refinity BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Tarkett Sports BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Tarkett NV	Belgique	G	100%	100%
Tarkett AG Switzerland	Suisse	G	100%	100%
Desso Sports System BV	Pays-Bas	G	100%	100%

Annexes aux comptes consolidés

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2022	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2021
Desso Sport Systems NV	Belgique	G	100%	100%
Desso Sport Systems Scandinavia A.S.	Norvège	G	100%	100%
Tarkett Ltd.	Grande-Bretagne	G	100%	100%
Somalré	Luxembourg	G	100%	100%
F.E.D. Inc.	Etats-Unis	E	40%	40%
Wildcat Enterprise for Textile Industries <sup>(1)</sup>	Émirats Arabes Unis	G	100%	0%
<b>Amérique du Nord</b>				
Tarkett, Inc. (Delaware)	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Inc.	Canada	G	100%	100%
Desso Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Tandus Centiva Limited	Canada	G	100%	100%
Lexmark Carpet Mills	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Manufacturing Mexico	Mexique	G	100%	100%
Domco Products Texas Inc	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Alabama Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Finance Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett USA Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Fieldturf Inc.	Canada	G	100%	100%
L.E.R. Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
EasyTurf Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Beynon Sport Surfaces Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
FieldTurf Tarkett USA Holdings, Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Fieldturf USA Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100%	100%
Diamond W Supply Co.	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Carpet Canada Inc.	Canada	G	100%	100%
Dynamic Base Construction, LLC <sup>(1)</sup>	Etats-Unis	G	49%	0%
Tarkett Sports Midwest Inc. <sup>(1)</sup>	Etats-Unis	G	100%	0%
Midwest Specialty Contractors Inc. <sup>(1)</sup>	Etats-Unis	G	100%	0%
<b>CEI, APAC et Amérique latine</b>				
Tarkett Australia Pty.Ltd.	Australie	G	100%	100%
Tarkett Brasil Revestimentos LTDA	Brésil	G	100%	100%
Tarkett Flooring Mexico S.R.L.	Mexique	G	100%	100%
Tarkett Argentina	Argentine	G	100%	100%
Tarkett Hong Kong Ltd.	Hong Kong	G	100%	100%
Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd.	Chine	G	100%	100%

Annexes aux comptes consolidés

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2022	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2021
Tarkett Industrial (Beijing) Co, Ltd	Chine	G	100%	100%
AO Tarkett	Russie	G	100%	100%
AO Tarkett Rus	Russie	G	100%	100%
Tarkett Sommer OOO	Russie	G	100%	100%
Tarkett d.o.o.	Serbie	G	100%	100%
Tarkett SEE d.o.o.	Serbie	G	100%	100%
Tarkett UA DP	Ukraine	G	100%	100%
Tarkett KAZ TOO	Kazakhstan	G	100%	100%
Tarkett Bel UE	Biélorussie	G	100%	100%
Galerija Podova d.o.o.	Serbie	G	100%	100%
Tarkett Vinisin TOV	Ukraine	G	100%	100%
Tarkett Flooring Singapore Pte. Ltd	Singapour	G	100%	100%
Tandus Flooring (Suzhou) Co. Ltd	Chine	G	100%	100%
Tarkett Flooring India Private Ltd	Inde	G	100%	100%
Fieldturf Tarkett Australia	Australie	G	100%	100%

(1) cf. Note 2.4.

Le pourcentage du capital détenu et les droits de votes pour chaque entité du Groupe sont identiques.

## 5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2022

### Compte de résultat

	Exercice clos le 31/12/2022			31/12/2021
	France	Exportations	Total	Total
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	8 206	45 766	53 972	57 235
<b>Chiffre d'affaires net</b>	-	-	<b>53 972</b>	<b>57 235</b>
Production stockée	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation reçues	-	-	-	-
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges	-	-	5 048	2 250
Autres produits	-	-	0	0
<b>Total des produits d'exploitation</b>	-	-	<b>59 020</b>	<b>59 485</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)	-	-	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
Variation de stock matières premières et autres	-	-	-	-
Autres achats et charges externes	-	-	34 582	35 685
Impôts, taxes et versements assimilés	-	-	949	1 118
Salaires et traitements	-	-	14 026	13 277
Charges sociales	-	-	7 999	6 898
Dotations aux amortissements sur immobilisations	-	-	6 771	10 624
Dotations aux provisions sur immobilisations	-	-	-	-
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-	-	-

Comptes sociaux au 31 décembre 2022

			Exercice clos le 31/12/2022	31/12/2021
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-	288	2 982
Autres charges	-	-	1 694	1 777
<b>Total des charges d'exploitation</b>	-	-	<b>66 308</b>	<b>72 361</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	-	-	<b>(7 288)</b>	<b>(12 876)</b>
Bénéfice attribué ou perte transférée	-	-	-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré	-	-	-	-
Produits financiers de participations	-	-	87 874	21 015
Produits des autres valeurs mobilières	-	-	1 471	577
Autres intérêts et produits assimilés	-	-	2 945	359
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	-	5 688	-
Différences positives de change	-	-	4 104	43
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement	-	-	-	-
<b>Total des produits financiers</b>	-	-	<b>102 082</b>	<b>21 994</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-	7	35 641
Intérêts et charges assimilées	-	-	43 489	28 152
Différences négatives de change	-	-	-	-
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement	-	-	-	-
<b>Total des charges financières</b>	-	-	<b>43 497</b>	<b>63 793</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	-	-	<b>58 585</b>	<b>(41 799)</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOT</b>	-	-	<b>51 297</b>	<b>(54 675)</b>

## Compte de résultat (suite)

	Exercice clos le 31/12/2022	31/12/2021
	Total	Total
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	159	679
Produits de cession des éléments d'actif	-	4
Autres produits exceptionnels	-	-
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>159</b>	<b>682</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	1 523	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	9
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	406	181
Autres charges exceptionnelles	-	-
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>1 928</b>	<b>190</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(1 769)</b>	<b>492</b>
Participations des salariés	-	-
Impôts sur les bénéfices	259	1 424
<b>Total des produits</b>	<b>161 262</b>	<b>82 161</b>
<b>Total des charges</b>	<b>111 474</b>	<b>134 921</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>49 788</b>	<b>(52 760)</b>
	-	-
<i>Dont Crédit-bail mobilier</i>	-	-
<i>Dont Crédit-bail immobilier</i>	-	-

## Bilan actif

	Exercice clos le 31/12/2022			31/12/2021
	Brut	Amort prov.	Net	Net
Frais d'établissement	-	-	-	-
Recherche et développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, droits similaires	69 080	64 680	4 400	8 776
Fonds commercial	3 940	-	3 940	3 940
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	5 472	-	5 472	3 854
Avances et acomptes sur immobilisations	-	-	-	-
	-	-	-	-
Terrains	-	-	-	-
Constructions	106	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	11 817	9 662	2 155	2 557
Immobilisations corporelles en cours	55	-	55	123
Avances et acomptes	-	-	-	-
	-	-	-	-
Participations évaluées selon mise en équivalence	-	-	-	-
Autres participations	1 404 065	54 650	1 349 415	1 344 759
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	547 494	-	547 494	374 045
Autres immobilisations financières	898	377	521	871
<b>TOTAL (I)</b>	<b>2 042 928</b>	<b>129 475</b>	<b>1 913 453</b>	<b>1 738 925</b>

Comptes sociaux au 31 décembre 2022

	Exercice clos le 31/12/2022			31/12/2021
	Brut	Amort prov.	Net	Net
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	17	-	17	17
Clients et comptes rattachés	29 212	-	29 212	20 482
Autres créances	-	-	-	-
. Fournisseurs débiteurs	113	-	113	158
. Personnel	13	-	13	6
. Organismes sociaux	-	-	-	86
. Etat, impôts sur les bénéfices	180	-	180	1 121
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	1 550	-	1 550	1 856
. Autres	211 177	-	211 177	169 349
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	206	-	206	1 598
Disponibilités	37 642	-	37 642	31 672
Instruments de trésorerie	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	17 915	-	17 915	19 134
<b>TOTAL (II)</b>	<b>298 026</b>	<b>-</b>	<b>298 026</b>	<b>245 480</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	-	-	-	-
Primes de remboursement des obligations (IV)	-	-	-	-
Ecart de conversion actif (V)	11 699	-	11 699	1 137
<b>TOTAL ACTIF (I à V)</b>	<b>2 352 653</b>	<b>129 475</b>	<b>2 223 178</b>	<b>1 985 542</b>

## Bilan passif

	Exercice clos le 31/12/2022	31/12/2021
Capital social ou individuel (dont versé: 327 751)	327 751	327 751
Primes d'émission, de fusion, d'apport	135 493	135 493
Ecart de réévaluation	-	-
Réserve légale	31 861	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	742 884	795 644
Résultat de l'exercice	49 788	(52 760)
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	613	366
<b>TOTAL (I)</b>	<b>1 288 390</b>	<b>1 238 356</b>
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
<b>TOTAL (II)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	5 923	10 676
<b>TOTAL (III)</b>	<b>5 923</b>	<b>10 676</b>

Comptes sociaux au 31 décembre 2022

	Exercice clos le 31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres Emprunts obligataires	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
. Emprunts	201 603	49 136
. Découverts, concours bancaires	1 126	-
Emprunts et dettes financières diverses	-	-
. Divers	-	-
. Associés	691 451	662 507
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 742	13 525
Dettes fiscales et sociales	-	-
. Personnel	5 044	2 831
. Organismes sociaux	2 247	2 360
. Etat, impôts sur les bénéfices	-	-
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	1 273	888
. Etat, obligations cautionnées	-	-
. Autres impôts, taxes et assimilés	1 779	539
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 739	1 298
Autres dettes	258	1 443
Instruments de trésorerie	-	-
Produits constatés d'avance	-	771
<b>TOTAL (IV)</b>	<b>921 263</b>	<b>735 299</b>
Ecart de conversion passif (V)	7 601	1 211
<b>TOTAL PASSIF (I à V)</b>	<b>2 223 178</b>	<b>1 985 542</b>

## 5.4 Annexes aux comptes sociaux

<b>Note 1 &gt;</b>	<b>Règles et méthodes comptables</b>	<b>342</b>	<b>Note 2 &gt;</b>	<b>États financiers</b>	<b>346</b>
1.1	Règles et méthodes comptables	342	2.1	État des immobilisations	346
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	342	2.2	État des amortissements	348
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	343	2.3	État des provisions	350
1.4	Créances et dettes	343	2.4	État des échéances des créances et des dettes	352
1.5	Opérations en devises	343	2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients	354
1.6	Provisions	344	2.6	Fonds commercial	355
1.7	Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	344	2.7	Produits et avoirs à recevoir	355
1.8	Faits marquants	345	2.8	Charges à payer et avoirs à établir	355
1.9	Événements post clôture	345	2.9	Charges et produits constatés d'avance	356
			2.10	Ventilation du chiffre d'affaires net	356
			2.11	Engagements financiers	356
			2.12	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	359
			2.13	Intégration fiscale	359
			2.14	Situation fiscale différée et latente	359
			2.15	Rémunération des dirigeants	360
			2.16	Effectif moyen	360
			2.17	Parties liées	360
			2.18	Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société	360
			2.19	Capitaux propres	361
			2.20	Composition du capital social	361
			2.21	Tableau des filiales et participations	362

## Note 1 > Règles et méthodes comptables

### 1.1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions des Règlements n°2014-3, n° 2015-06 et 2016-07 de l'Autorité des normes comptables, relatifs au nouveau Plan Comptable Général et du règlement n°2016-7, homologué par l'arrêté du 28 décembre 2016 ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables.

Les principales méthodes utilisées sont détaillées ci-après.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base, qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- > continuité de l'exploitation ;
- > permanence des méthodes comptables ;
- > indépendance des exercices ;
- > importance relative ;
- > non compensation ;
- > bonne information ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est, selon le cas, la méthode des coûts historiques, de la valeur d'apport ou de la valeur réévaluée.

### 1.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

#### 1.2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de licences, de logiciel et de capitalisation de frais externes pour la mise en place de ces logiciels au sein des filiales du Groupe, regroupées sous la rubrique "Concessions, brevets".

Les logiciels informatiques et les licences de logiciels sont amortis de façon linéaire sur une durée de 1 à 5 ans.

#### Fonds de commerce :

En application du règlement ANC n°2014-03, la société comptabilise l'intégralité des malis techniques présents à l'actif de son bilan pour un montant 3 940K€ au sein du poste « fonds commercial » ;

La société considère que les fonds commerciaux qu'elle contrôle ont une durée d'utilisation qui n'est pas limitée dans le temps. En effet, il n'existe pas de limitation d'ordre juridique, économique ou technique à l'exercice de l'activité de la société auprès de ses clients récurrents.

A chaque clôture, la société réalise un test de dépréciation pour s'assurer que la valeur recouvrable de ces fonds commerciaux est toujours supérieure à la valeur comptable de ceux-ci. Dans le cas inverse, une dépréciation est comptabilisée dans le résultat de l'exercice.

Les tests de pertes de valeur sont réalisés en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable (actualisation de cash-flow futurs ou valeur de marché). Les cash flows actualisés sont évalués à partir des budgets et prévisions sur une durée de cinq ans en prenant en compte une valeur terminale.

Au 31 décembre 2022, la valeur d'utilité du fonds commercial est supérieure à sa valeur (nette) comptable incluant les malis techniques qui lui sont rattachés.

Annexes aux comptes sociaux

### 1.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de matériel de bureau et informatique et d'agencements et installations.

La valeur brute de ces éléments correspond à leur coût d'acquisition : prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens :

- > matériel de bureau et informatique : trois ans ;
- > agencements et installations : trois ans.

Lorsque la valeur actuelle est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

Pour l'immobilisation concernant l'aménagement des locaux de la Défense, l'amortissement pratiqué est de huit ans soit sur la durée du bail.

### 1.3 Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement

Les immobilisations financières sont principalement constituées de titres de participations et de cautions versées.

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une approche multicritères, tels que la quote-part des capitaux propres que ces titres représentent, l'évolution de la rentabilité de la filiale et d'autres approches, notamment la méthode des multiples ou des expertises.

### 1.4 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur nette comptable, les créances sont dépréciées par voie de provision pour la différence, afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

### 1.5 Opérations en devises

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en "écart de conversion". Les pertes latentes de change non compensées et non couvertes par un instrument de couverture font l'objet d'une provision pour risque.

## 1.6 Provisions

### 1.6.1 Provisions pour pensions et obligations similaires

La société applique l'option prévue par la Recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, qui prévoient de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan.

Les engagements de Tarkett SA se composent :

- > d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnité de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;
- > d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie, etc.).

Les provisions ont été calculées par un actuaire externe sur la base de données au 31 décembre 2022, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- > taux d'inflation : 2,00% ;
- > taux d'actualisation : 3,80% sur les plans de retraite et par 3,60% sur les médailles du travail ;
- > taux d'indexation des salaires : 2,00% ;
- > âge de départ à la retraite : 65 ans.

La dette relative à l'engagement net de la société concernant le personnel est comptabilisée en provision pour risques et charges au passif du bilan.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée à chaque clôture et les données concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans.

La société applique la recommandation ANC 2013-02 sur les engagements de retraite, principalement aux régimes d'indemnités de fin de carrière en France.

### 1.6.2 Autres provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées à la clôture de l'exercice afin de couvrir les risques et charges liés :

- > aux risques de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change ;
- > à une obligation de la société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci et qu'elle peut être raisonnablement évaluée.

## 1.7 Provision plans d'intéressement à long terme des salariés (LTI)

Le Groupe Tarkett, dont la société Tarkett SA est la holding, met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites.

Concernant le plan en cours, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de trois ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), ainsi que d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin de la période d'attribution. L'attribution des LTI sera réalisée en distribution d'actions.

Conformément à l'avis du CNC N° 2008-17 du 6 novembre 2008 sur le traitement comptable des plans d'attributions d'actions gratuites aux employés, une provision d'un montant total de 4.873 milliers d'euros au 31 décembre 2022 (9.371 milliers d'euros au 31 décembre 2021), est constituée pour couvrir l'obligation de Tarkett SA de livrer aux bénéficiaires les titres lors de l'attribution définitive des actions. Cette provision est mise à jour selon la probabilité d'atteinte des objectifs du plan au moment de la clôture.

La provision concernant les actions non distribuées à la clôture est évaluée à la moyenne des cours d'acquisition et au cours de clôture pour les actions non couvertes par des actions propres détenues par Tarkett S.A. Sur l'exercice 2022, il convient de noter le débouclage du plan LTI 2019 pour 138.245 actions. Le plan LTI 2020 est conditionné au respect des deux conditions de performance RSE.

	<b>LTIP 2020</b>
Date d'attribution	30 juillet 2020
Fin de la période d'attribution	1er août 2023
Nombre d'actions restantes	394 501
Cours d'action retenu	12,35
Provision comptabilisée au 31 décembre 2022	4 872
Modalité de règlement :	Distribution d'actions
Charges et produits 2022	(2 579)
Charges et produits 2021	2 214
Charges et produits 2020	5238

Un nouveau plan a été mis en place en 2022 dont l'attribution est en numéraire. La Société étale la charge des plans 2021 et 2022 au fur et à mesure de la période d'attribution en contrepartie d'un passif de sorte que le montant comptabilisé in fine corresponde au montant à verser aux bénéficiaires. L'attribution est régie par une condition de présence et trois conditions de performance (création de valeur et deux critères RSE). Le plan est évalué avec un taux de turnover et est actualisé fin décembre 2022. Au 31 décembre 2022, une provision a été constituée pour un montant de 915 milliers d'euros au titre du plan de 2021 et de 329 milliers d'euros au titre du plan de 2022.

## 1.8 Faits marquants

### 1.8.1 Emprunts et dettes

Tarkett a obtenu en avril 2022 la prorogation jusqu'en avril 2024 d'une tranche de "Schuldschein" de 14,0 millions d'euros qui arrivait à échéance.

Au 31 décembre 2022, les emprunts et dettes portant intérêt comprennent principalement :

- > Le prêt d'actionnaire de Tarkett Participation conclu en juillet 2021, utilisé à hauteur de 455,2 millions d'euros et 72,0 millions de dollars US au 31 décembre 2022 ;

- > La ligne de crédit renouvelable à laquelle Tarkett a accédé en juillet 2021, utilisée à hauteur de 60,0 millions d'euros et 80,0 millions de dollars US au 31 décembre 2022 ;
- > Une tranche de "Schuldschein" totalisant 14,0 millions d'euros conclue en avril 2017 et arrivant à échéance en avril 2024 ;
- > Trois tranches de "Schuldschein" totalisant 20,0 millions d'euros conclues en juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2026 pour 6,0 millions d'euros, en juin 2025 pour 10,0 millions d'euros et en juin 2024 pour 4,0 millions d'euros.

### 1.8.2 Contrôle fiscal

La société a été soumise à un contrôle fiscal par la DVMI sur les années 2019 et 2020. L'impact se traduit par un redressement hors impôts de 1.480 milliers d'euros comptabilisé en résultat exceptionnel. Ce redressement est contesté par la société et fait l'objet d'un recours auprès de l'administration compétente.

### 1.8.3 Conflit géopolitique

La guerre en Ukraine rend difficile l'appréciation de l'évolution de la demande sur les marchés Russes et Ukrainiens. Le Groupe continue son activité dans le pays dans le strict respect des réglementations internationales et locales mais a gelé tous les nouveaux investissements significatifs.

## 1.9 Événements post clôture

Néant.

## Note 2 > États financiers

### 2.1 État des immobilisations

	Valeur brute des immobilisations au début d'exercice	Augmentations	
		Réévaluation en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements poste à poste
Frais d'établissement, recherche et développement	-	-	-
Immobilisations incorporelles	71 028	-	1 992
Immobilisations incorporelles en cours	3 854	-	3 013
Terrains	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-
Installations générales, agencements, constructions	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-
Autres installations, agencements, aménagements	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	11 817	-	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	123	-	55
Avances et acomptes	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>86 928</b>	<b>-</b>	<b>5 061</b>
Participations évaluées par équivalence	-	-	-
Autres participations	1 405 097	-	18 538
Autres titres immobilisés	352	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	374 942	-	173 453
<b>TOTAL</b>	<b>1 780 391</b>	<b>-</b>	<b>191 991</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 867 319</b>	<b>-</b>	<b>197 052</b>

	Diminutions		Valeur brute immob. à fin exercice	Réév. Lég. Val. Origine à fin exercice
	Par virement de poste à poste	Par cession ou mise HS		
Frais d'établissement, recherche et développement	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-	73 020	-
Immobilisations incorporelles en cours	1 395	-	5 472	-
<b>Immobilisation incorporelles</b>	<b>1 395</b>	<b>-</b>	<b>78 491</b>	<b>-</b>
Terrains	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-
Installations générales, agencements, constructions	-	-	106	-
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-	-
Autres installations, agencements, aménagements	-	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	-	-	11 817	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	123	-	55	-
Avances et acomptes	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 518</b>	<b>-</b>	<b>90 470</b>	<b>-</b>
Participations évaluées par équivalence	-	-	-	-
Autres participations	19 570	-	1 404 065	-
Autres titres immobilisés	352	-	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	3	-	548 392	-
<b>TOTAL</b>	<b>19 925</b>	<b>-</b>	<b>1 952 457</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>21 443</b>	<b>-</b>	<b>2 042 928</b>	<b>-</b>

## 2.2 État des amortissements

	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Éléments sortis reprises	Fin exercice
<b>TOTAL Immobilisations incorporelles</b>	<b>(58 311)</b>	<b>(6 369)</b>	-	<b>(64 680)</b>
Terrains	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-
Installations générales, agencements constructions	(106)	-	-	(106)
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-	-
Installations générales, agencements divers	-	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	(9 260)	(402)	-	(9 662)
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
<b>TOTAL Immobilisations corporelles</b>	<b>(9 366)</b>	<b>(402)</b>	-	<b>(9 768)</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>(67 677)</b>	<b>(6 771)</b>	-	<b>(74 448)</b>

	Dotations			Reprises	
	Différentiel de durée	Dégressif	Exception.	Dégressif	Exception.
<b>TOTAL Immobilisations incorporelles</b>	-	(406)	-	159	-
Terrains	-	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-	-
Installations générales, agencements constructions	-	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-	-	-
Installations générales, agencements divers	-	-	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	-	-	-	-	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-	-
<b>TOTAL Immobilisations corporelles</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	-	(406)	-	159	-

## 2.3 État des provisions

PROVISIONS	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions Reprises	Fin exercice
Pour reconstitution gisements	-	-	-	-
Pour investissements	-	-	-	-
Pour hausse des prix	-	-	-	-
Amortissements dérogatoires	366	406	159	612
Dont majorations exceptionnelles de 30%	-	-	-	-
Pour implantation à l'étranger avant le 1.1.92	-	-	-	-
Pour implantation à l'étranger après le 1.1.92	-	-	-	-
Pour prêts d'installation	-	-	-	-
Autres provisions réglementées	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS REGLEMENTEES</b>	<b>366</b>	<b>406</b>	<b>159</b>	<b>612</b>
Pour litiges	-	-	-	-
Pour garanties données clients	-	-	-	-
Pour pertes sur marchés à terme	-	-	-	-
Pour amendes et pénalités	-	-	-	-
Pour pertes de change	-	-	-	-
Pour pensions et obligations	1 062	146	401	807
Pour impôts	-	-	-	-
Pour renouvellement immobilisations	-	-	-	-
Pour grosses réparations	-	-	-	-
Pour charges sur congés payés	-	-	-	-
Autres provisions	9 614	149	4 647	5 116
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUE ET CHARGE</b>	<b>10 676</b>	<b>295</b>	<b>5 048</b>	<b>5 923</b>
Sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-

PROVISIONS	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions Reprises	Fin exercice
Sur titres mis en équivalence	-	-	-	-
Sur titres de participation	60 338	-	5 688*	54 650
Sur autres immobilisations financières	-	-	-	-
Sur stocks et en-cours	-	-	-	-
Sur comptes clients	-	-	-	-
Autres dépréciations	377	-	-	377
<b>TOTAL Dépréciations</b>	<b>60 715</b>	<b>-</b>	<b>5 688</b>	<b>55 027</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>71 867</b>	<b>701</b>	<b>10 895</b>	<b>61 562</b>
Dont dotations et reprises :				
• d'exploitation	-	288	5 048	-
• financières	-	7	5 688	-
• exceptionnelles	-	406	159	-

\*le test d'impairment sur les titres de participation à fait ressortir une reprise de 5.688 milliers d'euros sur les titres de Fieldturf Tarkett

## 2.4 État des échéances des créances et des dettes

ETAT DES CREANCES	Montant brut	Un an au plus	Plus d'un an
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Prêts	547 494	-	547 494
Autres immobilisations financières	898	-	898
Clients douteux ou litigieux	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	17	17	-
Autres créances clients	29 212	29 212	-
Créances représentatives de titres prêtés	-	-	-
Fournisseurs débiteurs	113	113	-
Personnel et comptes rattachés	13	13	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	-	-	-
Etat et autres collectivités publiques	-	-	-
• Impôts sur les bénéfices	180	180	-
• T.V.A.	1 550	1 550	-
• Autres impôts, taxes, versements et assimilés	-	-	-
• Divers	-	-	-
Groupe et associés	211 159	211 159	-
Débiteurs divers	18	18	-
Charges constatées d'avance	17 915	8 091	9 824
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>808 571</b>	<b>250 355</b>	<b>558 216</b>

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 crédit:	-	-	-	-
• à un an maximum	28 599	28 599	-	-
• plus d'un an	173 005	-	173 005	-
Emprunts et dettes financières divers	1 126	1 126	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	14 742	11 700	3042*	-
Personnel et comptes rattachés	5 044	5 044	-	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	2 247	2 247	-	-
Etat et autres collectivités publiques :	-	-	-	-
• Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
• T.V.A.	1 273	1 273	-	-
• Obligations cautionnées	-	-	-	-
• Autres impôts et taxes	1 779	1 779	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 739	1 739	-	-
Groupe et associés	691 451	131 858	41 037	518 556
Autres dettes	258	258	-	-
Dettes représentatives de titres empruntés	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>921 262</b>	<b>185 623</b>	<b>217 084</b>	<b>518 556</b>

\* la partie à + d'1an sur les comptes fournisseurs et comptes rattachés correspond à la dette envers Tarkett Participation

## 2.5 Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L441-6-1 et D441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture des créances et des dettes de Tarkett SA à l'égard des clients et des fournisseurs est la suivante :

### Créances clients

31/12/2022	Article D.441-6 : Facture émises non réglées à la date de clôture dont le terme est échu				
	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90j	91 j et plus	Total (1 jour et +)
(A) Tranche de retard de paiement					
Nbr de factures					212
<b>Montant K€ (TTC)</b>	<b>91</b>	<b>263</b>	<b>117</b>	<b>17 346</b>	<b>17 817</b>
Pourcentage du montant total du CA de l'exercice (TTC)	0,16%	0,47%	0,21%	31,22%	55 560
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses					
Nbr de factures exclues			-		
Montant en K€ des factures exclues (TTC)			-		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou article L443-1 du code du commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement				30 Jours dates de factures	

### Dettes fournisseurs

31/12/2022	Article D.441-6 : Facture reçues non réglées à la date de clôture dont le terme est échu				
	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90j	91 j et plus	Total (1 jour et +)
(A) Tranche de retard de paiement					
Nbr de factures					202
<b>Montant K€ (TTC)</b>	<b>734</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>3 695</b>	<b>4 471</b>
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	1,77%	0,05%	0,05%	8,91%	41 485
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses					
Nbr de factures exclues			-		
Montant en K€ des factures exclues (TTC)			-		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou article L443-1 du code du commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement				60 jours dates de factures	

## 2.6 Fonds commercial

DESIGNATION	Achetés	Réévalués	Reçus en apport	Montant
Mali de fusion - Partholdi	-	-	3 940	3 940

## 2.7 Produits et avoirs à recevoir

Montant des produits et avoirs à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	Montant TTC
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	
• Créances rattachées à des participations	-
• Autres immobilisations financières	-
CREANCES	-
• Créances clients et comptes rattachés	3 523
• Autres créances (dont avoirs à recevoir)	601
VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	-
DISPONIBILITES	-
<b>TOTAL</b>	<b>4 123</b>

## 2.8 Charges à payer et avoirs à établir

Montant des charges à payer et avoir à établir inclus dans les postes suivants du bilan	Montant TTC
Emprunts obligataires convertibles	-
Autres emprunts obligataires	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 790
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 668
Dettes fiscales et sociales	6 540
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 163
Autres dettes (dont avoirs à établir)	258
<b>TOTAL</b>	<b>20 420</b>

## 2.9 Charges et produits constatés d'avance

Montants de Charges et Produits Constatés d'avance	Charges	Produits
Charges / Produits d'exploitation	3 956	-
Charges / Produits financiers	13 959	-
Charges / Produits exceptionnels	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>17 915</b>	<b>-</b>

## 2.10 Ventilation du chiffre d'affaires net

Tarkett SA, Société Mère du Groupe, a pour rôle essentiel d'assurer les missions d'intérêt général et de coordination dans les domaines de la stratégie, du contrôle financier des filiales, de la croissance externe, du marketing, du développement, des relations humaines et de la communication. Le chiffre d'affaires de Tarkett SA se compose essentiellement de refacturations de frais généraux et de coûts informatiques.

Répartition par secteur d'activité	Montant
Ventes de marchandises	-
Ventes de produits finis	-
Prestations de services	53 972
<b>TOTAL</b>	<b>53 972</b>

Répartition par marché géographique	Montant
France	8 206
Etranger	45 766
<b>TOTAL</b>	<b>53 972</b>

## 2.11 Engagements financiers

### 2.11.1 Effets escomptés non échus

Néant.

## 2.11.2 Avals et cautions

Avals, Cautions, Garanties	Engagements donnés		Engagements limités			
	Devise	Montant	Devise	Montant		
Federal Insurance Company	USD	75 000 000	USD	75 000 000	Garanties de bonne fin de chantiers	Fieldturf Inc.
Ester Finance Technologies	USD	65 939 072	USD	90 000 000	Acte de cautionnement solidaire	Tarkett USA Inc., Fieldturf USA Inc., Lexmark Carpet Mills Inc., Diamond W. Supply Co.
Pri-Pensionsgaranti	SEK	237 105 254	SEK	237 105 254	Engagements de retraite	Tarkett AB
Bpifrance	EUR	20 000 000	EUR	20 000 000	Ligne de crédit	Tarkett France
Willowdale 1104, LLC	USD	6 053 160	USD	6 848 919	Caution de loyer	Tarkett USA Inc.
Peoria Green Owner, LLC	USD	4 024 032	USD	4 631 406	Caution de loyer	Tarkett USA Inc.
Petrofina	EUR	5 227 648	EUR	7 000 000	Commandes de biens et services	Morton Extrusion Technik
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB	27 450 000	RMB	83 600 000	Ligne de crédit	Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd.
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB	39 051 000	RMB	44 000 000	Ligne de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Mgt Co., Ltd.
Crédit Agricole CIB	EUR	2 255 515	EUR	5 000 000	Garanties de chantier	Fieldturf Tarkett SAS
Greenwich Insurance Company	USD	1 000 000	USD	1 000 000	Réassurance	Somalré
Commerzbank	EUR	-	EUR	5 000 000	Ligne de crédit	Desso Holding
Cassa Depositi e Prestiti / Mediocrito Italiano	EUR	-	EUR	4 074 875	Ligne de crédit	Tarkett SpA
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	EUR	-	EUR	2 000 000	Ligne de crédit	Poligras
Banque Générale du Luxembourg	EUR	-	EUR	2 000 000	Ligne de crédit	Laminate Park GmbH
HSBC Bank plc	GBP	-	GBP	1 000 000	Ligne de crédit	Tarkett Ltd
Autres bénéficiaires	EUR	-	EUR	1 292 167	(en équivalent euros)	(filiales du groupe)

### 2.11.3 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Devise	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	GBP	(11 500 000)	Swap de change	1-mars-23
Bancaire	AUD	(1 650 000)	Swap de change	1-mars-23
Bancaire	USD	375 350 000	Swap de change	1-janv.-23
Bancaire	USD	(875 261)	Swap de change	1-juin-23
Bancaire	PLN	33 500 000	Swap de change	1-mars-23
Bancaire	PLN	(5 000 000)	Swap de change	1-janv.-23
Bancaire	SEK	(49 000 000)	Swap de change	1-mars-23
Bancaire	CHF	(800 000)	Swap de change	1-janv.-23
Bancaire	CNY	72 000 000	Swap de change	1-mars-23

### 2.11.4 Instruments financiers dérivés de taux

Contrepartie	Devise	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	EUR	40 000 000	Options gar.tx d'i.	12/1/27
Bancaire	EUR	318 000 000	Options gar.tx d'i.	6/1/26
Bancaire	EUR	50 000 000	Options gar.tx d'i.	12/1/24
Bancaire	EUR	32 500 000	Options gar.tx d'i.	4/1/24
Bancaire	EUR	35 000 000	Options gar.tx d'i.	6/1/23
Bancaire	USD	72 000 000	Options gar.tx d'i.	12/1/27
Bancaire	USD	50 000 000	Options gar.tx d'i.	6/1/25
Bancaire	USD	22 000 000	Options gar.tx d'i.	6/1/24

### 2.11.5 Instruments financiers dérivés de matières premières

Au cours de l'exercice 2020, la société avait souscrit, pour le compte de certaines de ses filiales, des instruments dérivés en couverture de certaines composantes du prix de leurs matières premières. Ces instruments sont tous arrivés à échéance en janvier 2022, et n'ont pas été renouvelés.

## 2.12 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

### 2.12.1 Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

	Résultat avant impôts	Impôts
Résultat courant	51 297	-
Résultat exceptionnel (et participation)	(1 769)	-
Résultat comptable	49 788	259

Nature de l'impôt sur les bénéfices	Impôt 2022	Impôt 2021
Contribution de 3% sur dividendes	-	-
Produit d'intégration fiscale	-	-
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	259	1 424
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal	-	-
Autres	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>259</b>	<b>1 424</b>

## 2.13 Intégration fiscale

La société Tarkett a opté pour le régime de l'intégration fiscale à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ainsi que pour la contribution supplémentaire sur cet impôt.

Tarkett a mis en place en 2009 une intégration fiscale avec ses filiales françaises : FieldTurf Tarkett S.A.S. et Tarkett France S.A.S. En 2012, la société Tarkett Bois S.A.S. est entrée dans le périmètre de l'intégration fiscale. En 2015, la société Desso S.A.S. est également entrée dans le périmètre d'intégration fiscale ; la société Desso S.A.S. a fusionné avec la société Tarkett France S.A.S le 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Le principe de neutralité est appliqué entre les sociétés intégrées conduisant chaque société membre à supporter une charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt éventuelle, résultant de l'intégration est comptabilisée dans les comptes de Tarkett.

## 2.14 Situation fiscale différée et latente

(en milliers d'euros)

	31/12/22		31/12/21	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
<b>Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable</b>	19 491	5 035	28 225	7 291
Déficit propre	38 880	10 042	37 890	9 787
<b>Déficit lié à l'intégration fiscale</b>	<b>(59 594)</b>	<b>(15 393)</b>	<b>(57 465)</b>	<b>(14 843)</b>
Total du déficit reportable fiscalement	(20 714)	(5 351)	(19 575)	(5 056)

## 2.15 Rémunération des dirigeants

	Montant
<b>REMUNERATIONS VERSEES AUX MEMBRES :</b>	
o des organes de direction	3 598
o des organes de surveillance	295

## 2.16 Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	104	-
Agents de maîtrise et techniciens	6	-
Employés	5	-
Ouvriers	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	-

## 2.17 Parties liées

La société Tarkett a opté pour le régime de l'intégration fiscale à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ainsi que pour la contribution supplémentaire sur cet impôt.

Tarkett a mis en place en 2009 une intégration fiscale avec ses filiales françaises : FieldTurf Tarkett S.A.S. et Tarkett France S.A.S. En 2012, la société Tarkett Bois S.A.S. est entrée dans le périmètre de l'intégration fiscale. En 2015, la société Desso S.A.S. est également entrée dans le périmètre d'intégration fiscale ; la société Desso S.A.S. a fusionné avec la société Tarkett France S.A.S le 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Le principe de neutralité est appliqué entre les sociétés intégrées conduisant chaque société membre à supporter une charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt éventuelle, résultant de l'intégration est comptabilisée dans les comptes de Tarkett.

## 2.18 Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société

La société Tarkett est détenue à plus de 90,40% par la Société Tarkett Participation et est consolidée à ce titre en intégration globale.

## 2.19 Capitaux propres

Ventilation des capitaux propres	Montant début d'exercice	Résultat de l'exercice	Opérations en capital	Changement méthode Comptable	Affectation du résultat	Dividendes versés	Montant fin d'exercice
Capital social ou individuel	327 751	-	-	-	-	-	327 751
Primes d'émission, de fusion, d'apport	135 493	-	-	-	-	-	135 493
Ecart de réévaluation	-	-	-	-	-	-	-
Réserve légale	31 861	-	-	-	-	-	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-	-	-	-	-	-
Réserves réglementées	-	-	-	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-	-	-	-
Report à nouveau	795 644	-	-	-	(52 760)	-	742 884
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>(52 760)</b>	<b>49 788</b>	-	-	<b>52 760</b>	-	<b>49 788</b>
<b>Total situation nette</b>	<b>1 237 989</b>	<b>49 788</b>	-	-	-	-	<b>1 287 777</b>
Subventions d'investissement	-	-	-	-	-	-	-
Provisions réglementées	366	246	-	-	-	-	613
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 238 355</b>	<b>50 034</b>	-	-	-	-	<b>1 288 390</b>

## 2.20 Composition du capital social

Au 31 décembre 2022, le capital social se compose de 65 550 281 actions d'une valeur unitaire de 5,00 euros pour un montant total de 327 751 405 euros.

	Nombre	Valeur nominale
Actions/parts sociales composant le capital social au début de l'exercice	65 550 281	5,00
Actions/parts sociales émises pendant l'exercice	-	-
Actions/parts sociales remboursées pendant l'exercice	-	-
Actions/parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	65 550 281	5,00

## 2.21 Tableau des filiales et participations

Filiales et participations	Capital social	Réserves et report à nouveau	Résultat du dernier exercice clos	Quote-part du capital détenu en %	Valeur brute des titres détenus	Valeur nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Sté	Cautions et avals donnés par la Sté	C.A. H.T. du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Sté dans l'ex
<b>A- Renseignements détaillés concernant les filiales et participations</b>										
<b>- Filiales (plus de 50% du capital détenu)</b>										
Tarkett GDL	385 009	263 516	(28 979)	100	538 050	538 050	130 300	-	273 076	-
Fieldturf Tarkett	24 639	22 157	(6 693)	100	86 805	32 155	-	-	90 423	-
Tarkett Inc.	55	(58 432)	8 358	100	275 976	275 976	-	-	127 344	42 915
Tarkett Finance Inc.	539	(125 939)	(15 002)	100	116 550	116 550	521 118	-	-	-
Tarkett DOO	64 264	31 678	861	100	252 605	252 605	-	-	108 265	-
Tarkett Services	50	-	(9)	100	50	50	-	-	-	-
Les filiales Tarkett Inc Tarkett Finance Inc ont augmenté leur capital sur l'exercice 2019 respectivement de 116,55 millions d'euros et 10 millions d'euros.										
<b>- Participations (10 à 50% du capital détenu)</b>										
AO Tarkett	18 284	100 195	22 151	50	134 030	134 030	35 000	-	254 462	-
<b>B - Renseignements globaux concernant les autres filiales &amp; participations</b>										
Néant										

Résultats au cours des cinq derniers exercices

## 5.5 Résultats au cours des cinq derniers exercices

### Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices (et autres éléments caractéristiques)

nature des indications (en euros)	exercice	exercice	exercice	exercice	exercice
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
<b>Capital en fin d'exercice :</b>					
Capital social	327 751	327 751	327 751	327 751	318 613
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	65 550	65 550	65 550	63 723
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer	-	-	-	-	-
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultats de l'exercice :</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	53 972	57 235	49 395	52 465	53 590
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	46 104	(7 684)	51 223	50 884	10 302
Impôts sur les bénéfices	259	1 424	(384)	1 033	(326)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	3 424	(46 499)	(11 331)	(5 464)	7 430
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	49 788	(52 758)	39 508	46 450	17 406
<b>Résultat distribué</b>	-	-	-	<b>38 098</b>	<b>37 915</b>
Résultat par action :					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,71	(0,10)	0,78	0,79	0,16
résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,76	(0,80)	0,60	0,71	0,27
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	0,60
<b>Effectif :</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	115	128	134	136	101
Montant de la masse salariale de l'exercice	12 696	13 510	15 111	13 228	13 090
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	7 999	6 898	7 514	7 643	4 560

## 5.6 Filiales et participations

### 5.6.1 Principales filiales

Le Groupe comprend Tarkett et ses filiales (Voir la Section 1.7 "Organigramme simplifié du Groupe").

Tarkett est la Société faitière du Groupe et la tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2021 sont décrites ci-dessous. Aucune de ces filiales n'est cotée.

Tarkett GDL S.A. est une société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 274 123 080 euros dont le siège social est situé 2 Op der Sang L- 9779 Lentzweiler, au Luxembourg. Elle est immatriculée au registre de commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B 92165. Tarkett détient la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett GDL S.A. L'activité principale de Tarkett GDL S.A. est la fabrication de revêtements de sol souples destinés principalement au marché résidentiel. Tarkett GDL S.A. est la tête de groupe des filiales du segment géographique EMEA. Cette société accueille également les activités de recherche et développement du Groupe.

Tarkett USA Inc. est une société de droit américain au capital de 10 dollars américains dont le siège social est situé à 30000 Aurora Road, Solon Ohio 44139, aux États-Unis. La société a repris l'activité de Tandus Centiva Inc., la création, la fabrication et la vente de moquette et la vente de LVT fabriquée par une autre filiale du Groupe essentiellement aux États-Unis.

AO Tarkett est une société de droit russe au capital de 376 000 000 roubles russes dont le siège social est situé 1 Promishlenaya zona City of Otradny Samara Oblast 446300, en Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1026303207226. La Société détient directement et indirectement la totalité du capital et des droits de vote d'AO Tarkett. L'activité principale d'AO Tarkett est la fabrication de revêtements de sol en vinyle essentiellement à destination de la région CEI et pour des clients résidentiels.

AO Tarkett Rus est une société de droit russe au capital de 10 000 roubles russes dont le siège social est situé Prospekt Andropova d. 18 korp. 7, 115432 Moscou, en Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1027739892730. Tarkett détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote d'AO Tarkett Rus. L'activité principale d'AO Tarkett Rus est la distribution de revêtements de sol principalement vinyles parquets et revêtements stratifiés sur l'ensemble de la Russie.

Tarkett AB est une société à responsabilité limitée de droit suédois au capital de 43 000 000 couronnes suédoises dont le siège social est situé 10 Blekingelän 372 81 Ronneby, en Suède. Elle est immatriculée sous le numéro 556003-9967. La Société détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett AB. L'activité principale de Tarkett AB est la production de sols souples à destination commerciale ainsi que des parquets. Cette société effectue également la distribution en Suède des revêtements de sol produits par les autres usines du segment EMEA.

Tarkett France est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français au capital de 10 156 006 euros dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, en France. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 410 081 640. La Société détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett France. L'activité principale de Tarkett France est la production et la commercialisation de revêtements de sol vinyles à destination commerciale et la commercialisation des revêtements de sol produits par les autres usines du segment EMEA en France.

FieldTurf Tarkett est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français au capital de 24 639 050 euros dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, en France. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 452 835 242. La Société détient directement la totalité du capital et des droits de vote de FieldTurf Tarkett. L'activité principale de FieldTurf Tarkett est la fabrication la commercialisation et la pose de sols sportifs.

Voir la Note 13 de la Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés" pour la liste des principales entités consolidées. Le détail du chiffre d'affaires net consolidé 2021 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020".

Politique de distribution de dividendes

## 5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

### Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2021 sont décrites à la Section 4.1.1.5 "Acquisitions".

### Opérations de simplification de l'organigramme

Les opérations de simplification de l'organigramme réalisées par le Groupe sont décrites à la Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés" - Note 2.4.1 "Opérations réalisées sur l'exercice 2021".

## 5.7 Politique de distribution de dividendes

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes et le dividende net par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

	Année de mise en distribution			
	2020	2019 <sup>(2)</sup>	2018	2017
Dividende total (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	-	38,1	37,9	38,0
Dividende net par action (en euros)	0,00	0,60	0,60	0,60

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto détenues par la Société.

(2) L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a décidé de ne pas procéder à un versement de dividende au titre des résultats de 2019

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, l'Assemblée Générale peut décider, sur proposition du Directoire et au vu du rapport du Conseil de surveillance, la distribution d'un dividende.

La politique de distribution de dividendes de la Société prend en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs ainsi que les politiques de distribution de dividendes de ses principales filiales. La Société se fixe pour objectif de distribuer annuellement des dividendes représentant environ 40 % du

résultat net consolidé part du Groupe sous réserve de toute opération majeure de croissance externe. Cet objectif ne constitue cependant en aucun cas un engagement du Groupe. Les dividendes futurs dépendront notamment des conditions générales de l'activité et de tout facteur jugé pertinent par le Directoire de la Société.

Dans le contexte sanitaire et économique sans précédent lié au Covid-19, le Directoire propose à l'Assemblée Générale de modifier à titre exceptionnel la politique de distribution de dividende et ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2021.

## 5.8 Honoraires des Commissaires aux comptes

Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés" - Note 12.

## 5.9 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2022

A l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tarkett S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### **Test de dépréciation des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles (actifs non financiers)**

#### **> Point clé de notre audit**

Les écarts d'acquisition (goodwill), les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables au 31 décembre 2022 de respectivement 679,2M€, 59,7M€ et 556,0M€ et représentent au total un montant significatif du bilan consolidé. Ces actifs sont comptabilisés comme indiqué en notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) » et « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles » des annexes aux états financiers consolidés.

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple la détérioration de la performance du Groupe, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations, y compris celles inhérentes aux enjeux climatiques. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et par conséquent sur la détermination des valeurs recouvrables de ces actifs.

La Direction réalise des tests de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur, et au moins une fois par an pour les goodwill et les autres actifs incorporels non amortissables, tel que décrit dans la note « 5.3.1 - Actifs non financiers » des annexes aux états financiers consolidés. Les actifs sont testés au niveau des unités génératrices de trésorerie définies par le Groupe. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

L'appréciation de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction pour cette appréciation. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives à l'évolution future des prix de vente, des volumes et des coûts des matières premières, des investissements de renouvellement et des variations du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination des taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs appropriés.

#### **> Réponse apportée lors de notre audit**

Nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par la Direction du Groupe pour évaluer l'existence d'éventuels indices de perte de valeur, pour procéder aux tests de valeur sur la base des prévisions de trésorerie issues du Budget et du Plan établis par la Direction, et apprécié la permanence de la méthode utilisée.

Nous avons également évalué le bien fondé et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie, y compris les regroupements réalisés, au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs non financiers.

Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie. Dans ce cadre, et s'agissant de la valeur d'utilité, nous avons vérifié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction établies dans le cadre du processus budgétaire.

Avec l'aide de nos experts en évaluation, nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, nous avons apprécié le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie futurs et du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini, par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent ces unités et au regard de leurs réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables du Groupe ou des divisions concernées et, en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation pour apprécier l'importance des impacts potentiels sur la valeur d'utilité des actifs les plus risqués.

Enfin, nous avons vérifié que les notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) », « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles » et « 5.3.1 - Actifs non financiers » des annexes aux états financiers consolidés donnaient une information appropriée.

**Litiges et provisions****> Point clé de notre audit**

Le Groupe est exposé à différents risques juridiques et fiscaux, ainsi qu'à des litiges, notamment ceux relatifs aux litiges liés à l'amiante aux États-Unis.

Comme indiqué en note « 6.1 – Provisions » des annexes aux états financiers consolidés, ces risques et litiges font l'objet de provisions établies conformément à la norme comptable applicable (IAS 37 « Provisions ») pour un montant total de 67,4M€ au 31 décembre 2022, dont les principaux montants concernent les litiges relatifs à l'amiante.

Les passifs éventuels significatifs au titre de ces risques et litiges, dont le montant et l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations en note « 6.2 – Passifs éventuels » des annexes aux états financiers consolidés.

L'identification des risques et litiges et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction.

**> Réponse apportée lors de notre audit**

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants et des éléments de jugement y afférents, nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par la Direction du Groupe pour procéder à l'identification et à l'évaluation des provisions correspondantes, nous nous sommes entretenus avec les directions du Groupe, des divisions et des principales filiales du statut des principaux litiges.

**Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous avons fait une revue critique des notes d'analyses internes relatives à la probabilité de survenance et à l'incidence possible de chaque risque, en examinant les éléments de procédure (courriers, réclamations, jugements, notifications, etc.) disponibles.

Nous avons également interrogé directement les principaux cabinets d'avocats de la société afin de confirmer notre compréhension des risques et litiges et d'apprécier l'adéquation du montant des provisions constatées.

Pour l'évaluation des provisions liées aux litiges amiante, reposant sur des données historiques :

- Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées, la pertinence et la fiabilité des données de base ainsi que des formules de calcul appliquées ;
- Nous avons comparé, le cas échéant, les montants payés avec les provisions antérieurement comptabilisées afin d'apprécier la qualité des estimations réalisées par la Direction.

Nous avons notamment exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et le bien-fondé de l'évolution dans le temps de ces positions.

Enfin, nous avons vérifié que les notes « 6.1 – Provisions » et « 6.2 – Passifs éventuels » des annexes aux états financiers consolidés donnaient une information appropriée.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### **Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel**

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### **Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été renouvelés en tant que commissaires aux comptes de la société Tarkett S.A. par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

Au 31 décembre 2022, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 9ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, des risques et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### **Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation.

Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- > concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons au Comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 17 février 2023  
Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A

Philippe Grandclerc  
Associé

Romain Mercier  
Associé

**Mazars**

Anne-Laure Rousselou  
Associée

## 5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tarkett S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### Évaluation des titres de participation

##### Point clé de notre audit

Les titres de participation s'élèvent à un montant net de 1 349,4M€ au 31 décembre 2022 et représentent un des postes les plus significatifs du bilan. Ils sont comptabilisés au coût d'achat hors frais et dépréciés lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Comme indiqué dans la note « 1.3 – Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement » de l'annexe, la valeur d'utilité est appréciée en prenant en compte les éléments tels que la quote-part des capitaux propres que ces titres représentent, l'évolution de la rentabilité de la filiale et d'autres approches, notamment celle de la méthode des multiples, ou encore le recours à des expertises.

Nous avons considéré que l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation constituait un point clé de l'audit, compte tenu des montants en jeu et du caractère incertain des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

#### Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont consisté principalement à vérifier les données et hypothèses retenues par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participations.

- > Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes statutaires des entités concernées,

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

- > Pour les évaluations reposant sur la méthode des multiples, nous avons :
  - Corroboré la concordance des agrégats utilisés avec les comptes des entités,
  - Apprécie les hypothèses retenues par la Direction, notamment concernant les multiples retenus, ainsi que la cohérence de ces multiples avec des transactions récentes opérées dans le secteur d'activité de la société.
- > Nous avons testé l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité,
- > Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées.

#### **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

#### **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires**

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires de la société Tarkett S.A..

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

### **Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**

#### **Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel**

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

#### **Rapport sur le gouvernement d'entreprise**

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

#### **Autres informations**

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

#### **Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Tarkett S.A. par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

Au 31 décembre 2022, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 9ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, des risques et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons au Comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

**Paris La Défense, le 17 février 2023**  
Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A*

Philippe Grandclerc  
Associé

Romain Mercier  
Associé

**Mazars**

Anne-Laure Rousselou  
Associée

# 6

## FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

<b>6.1</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>376</b>
6.1.1	Risques macroéconomiques et de marché	378
6.1.2	Risques opérationnels	383
6.1.3	Risques environnementaux et sociétaux	387
6.1.4	Risques financiers	392
<b>6.2</b>	<b>Organisation et gouvernance de la gestion des risques</b>	<b>395</b>

<b>6.3</b>	<b>Cartographie et évaluation des risques</b>	<b>396</b>
<b>6.4</b>	<b>Le contrôle interne et l'audit interne</b>	<b>397</b>
6.4.1	Le contrôle interne	397
6.4.2	L'audit interne	397
<b>6.5</b>	<b>Assurance</b>	<b>398</b>

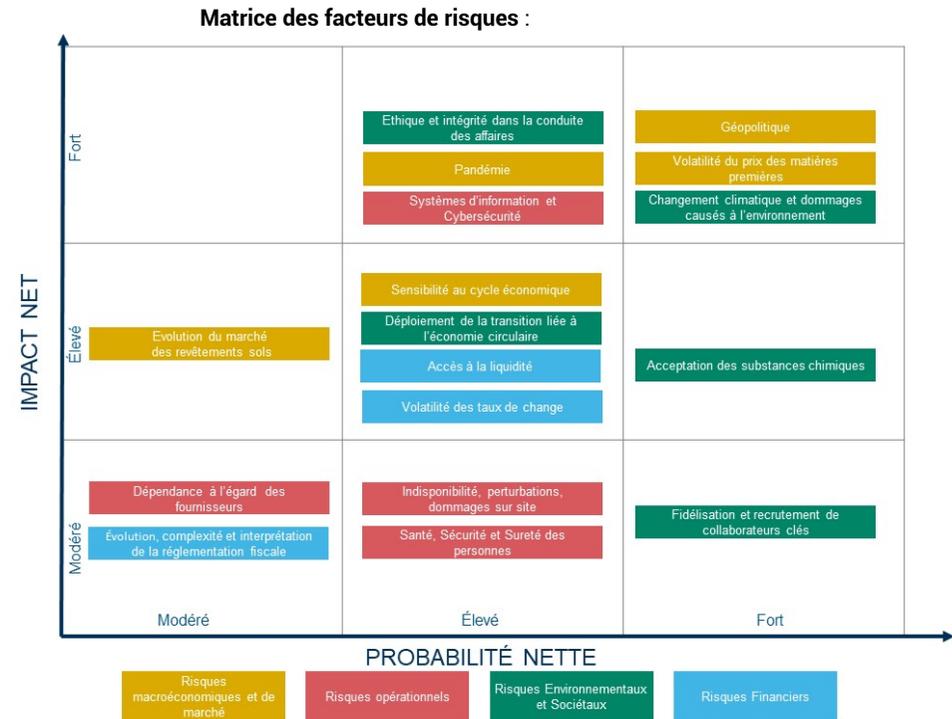
## 6.1 Facteurs de risques

Conformément aux dispositions prévues par l'article 16 du règlement (UE) 2017 /1129 concernant le prospectus et au rapport de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) de mars 2019 intitulé « Lignes directrices sur les facteurs de risque en vertu du Règlement sur les prospectus », la Société a identifié et décrit dans ce Chapitre les facteurs de risque les plus importants dans un nombre limité de catégories reflétant la nature de ceux-ci, en considérant pour chaque facteur de risque, la probabilité d'occurrence et l'ampleur attendue de l'impact négatif net de l'action des politiques de gestion des risques.

Ce sont les principaux risques que la Société a identifiés et considère comme les plus importants car, s'ils devaient se matérialiser malgré la gestion et l'atténuation des risques, ils pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités et sa situation financière, ses résultats et ses perspectives, sa réputation affectant par la suite la valeur des actions.

Toutefois, d'autres risques peuvent exister ou survenir qui pourraient avoir un impact négatif similaire mais qui ne sont pas connus de la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou qui sont considérés à ce jour comme peu susceptibles d'avoir un impact négatif significatif sur le Groupe, s'ils se réalisaient.

Afin d'appréhender la matérialité globale des 17 principaux facteurs de risque du Groupe, Tarkett réalise une matrice des risques qui synthétise le niveau de criticité de chaque risque par la représentation graphique de sa probabilité d'occurrence et de son niveau d'impact. Le niveau d'impact tient compte des mesures de gestion et d'atténuation des risques.



## Facteurs de risques

## Facteurs de risque de Tarkett

Catégories de risque	Facteurs de risque	Plus de détails en Section :
<b>Risques macroéconomiques et de marché</b>	Évolution du marché des revêtements de sol	1.5, 3.5 & 6.1.1
	Sensibilité au cycle économique	1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 & 6.1.1
	Volatilité du prix des matières premières	6.1.1
	Géopolitique	6.1.1
	Pandémie	1.6, 3.6 & 6.1.1
<b>Risques opérationnels</b>	Systemes d'information et cybersécurité	6.1.2
	Indisponibilité, perturbation et dommages sur sites	6.1.2
	Santé, sécurité et sûreté des personnes	3.10 & 6.1.2
	Dépendance à l'égard des fournisseurs	1.6, 3.6, 3.9.1.1 & 6.1.2
<b>Risques environnementaux et sociétaux</b>	Éthique et intégrité dans la conduite des affaires	3.11 & 6.1.3
	Changement climatique et dommages causés à l'environnement	3.6, 3.7 & 6.1.3
	La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché	3.6 & 6.1.3
	Acceptation des substances chimiques	3.8 & 6.1.3
	Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés	3.10 & 6.1.3
<b>Risques financiers</b>	Volatilité des taux de change	7.6 & 6.1.4
	Accès à la liquidité	7.6 & 6.1.4
	Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale	6.1.4

Dans les pages suivantes, chaque facteur de risque est décrit, illustrant la spécificité relative à Tarkett avec l'impact potentiel négatif net des principales mesures pour atténuer le risque. Il est également fait référence à des chapitres ou à des sections spécifiques du présent Document où les risques et les mesures d'atténuation sont abordés plus en détail

## 6.1.1 Risques macroéconomiques et de marché

### Évolution du marché des revêtements de sol

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>L'industrie des revêtements de sol a toujours été marquée par une forte pression concurrentielle imposant à ses acteurs d'être particulièrement compétitifs. Le Groupe opère ainsi dans cet environnement et fait face à une douzaine de concurrents internationaux de taille significative, de nombreux fabricants locaux et de distributeurs indépendants. L'émergence d'un concurrent plus fort dans certaines régions ou l'augmentation des capacités de production d'un concurrent sur un segment de produits, présentent des risques significatifs.</p> <p>Un retard important dans l'innovation concernant aussi bien ses produits que son processus industriel, représenterait également un risque important pour Tarkett. Il en serait de même avec un concurrent ou un nouvel entrant qui introduirait sur le marché une technologie hautement innovante.</p> <p>Les changements importants et rapides des canaux de distribution, présentent également un risque important pour Tarkett, comme la voie d'accès au marché avec une part croissante du bricolage par rapport aux grossistes et aux détaillants. Par ailleurs, le développement des canaux de distributions digitaux peut représenter un risque important.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'arrivée de nouveaux concurrents, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies développées par des concurrents pourrait affecter la position concurrentielle du Groupe et avoir des effets négatifs significatifs sur les résultats financiers et les perspectives du Groupe.</li> <li>&gt; L'augmentation de la capacité de production due à la croissance et au développement des concurrents pourrait entraîner une baisse des prix, une diminution des marges et des bénéfices.</li> <li>&gt; Une évolution rapide du marché tendant vers d'autres débouchés où Tarkett n'est pas suffisamment présent pourrait entraîner des ventes manquées et une perte de parts de marché.</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Un dialogue constant et régulier avec les acteurs du marché (architectes, promoteurs immobiliers, prescripteurs du secteur public, distributeurs, enseignes de bricolage - voir aussi Section 3.5 "Dialogue avec les parties prenantes").</li> <li>&gt; Programme de recherche et développement pour maintenir l'avantage concurrentiel.</li> <li>&gt; Une organisation marketing concentrée sur l'anticipation des nouvelles attentes des clients, l'innovation et les tendances du marché, les grandes évolutions technologiques ou dans les canaux commerciaux.</li> <li>&gt; L'augmentation des investissements dans de nouveaux produits, dans le développement du réseau de distribution avec notamment des plateformes B to B de ventes digitales, et dans les activités marketing et commerciales du Groupe.</li> <li>&gt; Le cas échéant, des opérations de croissance externe afin de renforcer ses parts de marché ou de se développer sur des nouveaux segments.</li> </ul>	

## Sensibilité au cycle économique

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>L'industrie des revêtements de sol est fortement dépendante du marché de la rénovation commerciale et résidentielle (environ 80 % de l'activité) et, dans une moindre mesure, du marché de la construction neuve (environ 20 % de l'activité). Ces marchés peuvent être affectés, de manière générale par l'évolution des indicateurs macro-économiques. Le secteur de la rénovation a tendance à être influencé par les changements dans la confiance des consommateurs et le revenu disponible, les taux d'occupation des commerces et des bureaux, les taux d'intérêt et la disponibilité du crédit.</p> <p>Par ailleurs, une part significative de l'activité du Groupe est constituée par des ventes au secteur public, en particulier aux établissements d'enseignement et de santé et aux installations sportives. Le niveau des dépenses publiques qui, au cours de ces dernières années a été soumis à des efforts budgétaires, affecte significativement les activités du Groupe dans ces secteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les cycles économiques mondiaux et régionaux peuvent avoir un impact négatif sur la demande de revêtements de sol et de surfaces de sport et donc sur l'activité, les résultats financiers et les perspectives du Groupe.</li> <li>&gt; Dans un contexte de contraintes budgétaires importantes, certaines dépenses peuvent ne pas être considérées comme prioritaires. Par exemple, la construction et la rénovation des infrastructures sportives ont été affectées par la contraction des budgets gouvernementaux en Europe au cours des dernières années. En outre, les institutions publiques peuvent décider de reporter certains projets de rénovation afin de se concentrer sur d'autres priorités budgétaires. Une diminution des dépenses publiques pourrait avoir un effet négatif sur la demande des produits du Groupe et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats financiers et ses perspectives d'avenir.</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Groupe suit de près les performances de ses Divisions et unités opérationnelles, notamment par le biais de revues d'activité mensuelles au cours desquelles l'activité, les plans d'action, les résultats et les prévisions sont passés en revue. Cela lui permet de renforcer rapidement les plans d'action sur les zones géographiques qui peuvent être remises en cause par l'environnement macro-économique.</li> <li>&gt; La politique du Groupe pour réduire ces risques est de se diversifier (pour plus d'informations, voir les Sections 1.1, 1.3, 1.4, 1.5 et 1.6) et d'atteindre ainsi un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il opère. Ainsi, le Groupe exerce son activité dans : <ul style="list-style-type: none"> <li>• plusieurs zones géographiques ;</li> <li>• plusieurs catégories de produits ;</li> <li>• plusieurs marchés : le marché commercial et le marché résidentiel ; et principalement le secteur de la rénovation, moins sensible aux cycles économiques que le secteur de la construction neuve.</li> </ul> </li> </ul>	

## Volatilité du prix des matières premières

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Les matières premières représentent autour de 50% du coût de revient des ventes, dont environ la moitié de ces coûts sont indirectement liés aux prix du pétrole ce qui rend les prix volatiles, en particulier le chlorure de polyvinyle (PVC) et les plastifiants.</p> <p>Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de ces matières premières essentielles à son activité, telles que les différents polymères et le bois.</p> <p>Dans le prolongement de l'année 2021, le coût des matières premières a continué de s'accroître en 2022. Sur l'année 2022, le Groupe a pu intégralement répercuter cette hausse dans les prix de vente.</p>	<p>&gt; Une augmentation future des prix des matières premières pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats du Groupe si celui-ci n'est pas en mesure de répercuter rapidement et complètement ces coûts supplémentaires par des augmentations des prix de vente notamment en raison de l'ampleur de la hausse des coûts matières, de la pression concurrentielle ou des conditions de marché.</p>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<p>Afin de gérer au mieux ces risques, le Groupe met en œuvre différentes actions, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En matière de politique d'achat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le développement de relations privilégiées et pérennes avec ses fournisseurs ;</li> <li>- la recherche de procédés de production lui permettant d'être plus flexible et de réduire sa dépendance à l'égard de certains types de fournisseurs de matières premières ;</li> <li>- l'utilisation croissante de matières premières secondaires - recyclées - (pour plus de détails, voir Section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires");</li> <li>- la recherche de nouveaux fournisseurs ou de solutions alternatives de matières premières moins sensibles au prix du pétrole.</li> </ul> </li> <li>&gt; En matière de gestion des prix de vente : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion proactive des prix de vente ;</li> <li>- le transfert de l'impact des augmentations du coût des matières premières par le biais des prix de ses produits dans des délais raisonnables.</li> </ul> </li> </ul>	

## Géopolitique

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Tarkett est exposé à des risques géopolitiques en raison de ses activités de production et de vente à l'échelle internationale. Tarkett a des activités de production dans des marchés émergents tels que la Chine, le Brésil et la Russie ainsi que dans toute l'Europe et en Amérique du Nord. Les résultats commerciaux et financiers du Groupe peuvent être directement ou indirectement affectés par toute évolution défavorable de l'environnement économique, politique ou réglementaire des pays dans lesquels il produit ou vend ses produits. Ainsi, les conséquences directes et indirectes de troubles sociaux, de conflits civils, d'activités terroristes, d'instabilité politique ou d'instabilité du cadre économique et réglementaire dans les pays où le Groupe exerce son activité pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le niveau des investissements en rénovation et en construction neuve dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité, la situation financière, les résultats financiers et les perspectives du Groupe.</p> <p>Concernant l'activité et la présence du Groupe en Russie et en Ukraine, il est à noter principalement que :</p> <p>Le Groupe est présent en Russie avec un réseau commercial et deux usines, toujours opérationnels à la date de publication du présent Document. Le Groupe emploie environ 1500 personnes en Russie. Les ventes réalisées dans ce pays représentent environ 9% des ventes totales du Groupe, et la valeur nette des actifs représente environ 8% du total des actifs du Groupe. La production russe est uniquement distribuée sur le territoire domestique ou dans des pays limitrophes.</p> <p>En Ukraine, le Groupe est présent avec un réseau commercial dont le siège est à Kiev et une usine située à l'ouest du pays, dans la ville de Kalush. Le nombre de personnes employées par le Groupe en Ukraine est d'environ 300. Sur ce territoire le Groupe a réalisé une activité de 17 M€ en 2022 et les actifs nets représentent moins de 1% du montant total des actifs du Groupe.</p> <p>Il est précisé que le Groupe respecte les différents programmes de sanctions internationales qui lui sont applicables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ces risques géopolitiques pourraient entraîner, par exemple, des pertes humaines, des pertes d'actifs, des retards dans la livraison des produits du Groupe dans certaines géographies ou dans l'approvisionnement pour certaines matières premières, une baisse significative des ventes, ou une augmentation des coûts de sécurité, des primes d'assurance ou d'autres coûts nécessaires pour assurer la continuité des opérations.</li> <li>&gt; L'invasion de territoires ukrainiens par la Russie en février 2022 et la guerre en résultant a entraîné des conséquences significatives pour le Groupe notamment avec le ralentissement des ventes en volume sur ces deux territoires en 2022, des difficultés d'approvisionnements de certaines matières premières pour les deux usines situées en Russie.</li> <li>&gt; Compte tenu du caractère évolutif de la situation, il n'est pas possible de prévoir et d'évaluer l'intégralité des incidences liés à cette guerre.</li> </ul>

## EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > Premièrement, les ventes de Tarkett et l'EBITDA sont mieux équilibrées qu'auparavant entre les régions et les marchés, ce qui réduit l'exposition de Tarkett à l'instabilité géopolitique. Cela est principalement dû aux acquisitions de Tarkett en Amérique du Nord et en Europe.
- > Deuxièmement, le Groupe s'efforce d'anticiper et de se préparer à la matérialisation des risques géopolitiques, notamment via :
  - une revue mensuelle des ventes réelles et prévisionnelles, des prix des matières premières et des coûts industriels dans chaque région afin de suivre les risques et d'adapter ou de mettre en place si nécessaire un plan de secours ;
  - une analyse des scénarios de crise et la préparation de plans appropriés ;
  - une accélération de la localisation des principales matières premières pour éviter d'éventuelles restrictions ou interdictions d'importation.
- > Enfin, concernant le risque lié aux sanctions internationales, le Groupe a mis en œuvre un programme de conformité visant à s'assurer que les réglementations en la matière sont identifiées et dûment respectées par l'ensemble des entités du Groupe.

## Pandémie

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Covid-19 qui s'est répandu au cours de l'année 2020 a rappelé aux organisations publiques et privées que le risque de pandémie à l'échelle mondiale existait encore au 21<sup>ème</sup> siècle que le risque était difficilement anticipable.</p> <p>Les impacts d'une pandémie peuvent être nombreux et s'appréhender principalement de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Risque sur le capital humain : la situation sanitaire peut se traduire notamment par des risques de contamination des collaborateurs du Groupe, notamment en l'absence de dispositifs sanitaires dédiés sur les sites Tarkett ;</li> <li>&gt; Risque de baisse des revenus : le confinement ou des mesures similaires mises en place peuvent se traduire par une baisse des revenus de Tarkett sur les territoires concernés ;</li> <li>&gt; Risque de dégradation de la rentabilité : le ralentissement de l'activité peut conduire à une baisse importante de rentabilité, notamment si la structure de coûts n'est pas adaptée suffisamment rapidement ;</li> <li>&gt; Risque de liquidité : les deux risques ci-dessus, associés à un risque de défaut de paiement de clients en difficulté financière, peuvent entraîner une dégradation du niveau d'endettement de Tarkett et l'atteinte des limites contractuelles d'accès à la liquidité ("covenants" financiers) ;</li> <li>&gt; Risque de rupture d'approvisionnement : la mise à l'arrêt de certaines économies peut représenter un risque important de rupture d'approvisionnements pour certaines matières premières ou gammes de produits distribués par Tarkett.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sur les sites Tarkett, des dispositifs sanitaires insuffisants ou non respectés pourraient être à l'origine de contaminations locales, entraînant les absences et/ou décès de collaborateurs, et pouvant aller jusqu'à la fermeture temporaire d'un site. Un impact réputationnel lié à une gestion non satisfaisante des conditions de travail est également à prendre en compte.</li> <li>&gt; Des confinements de longues durées, peuvent impacter les économies locales et entraîner la diminution des revenus de Tarkett.</li> <li>&gt; Des plans de réduction des coûts insuffisamment mis en place pour atténuer les baisses éventuelles d'activité pourraient entraîner une dégradation significative de la rentabilité du Groupe.</li> <li>&gt; Une baisse soutenue et durable du niveau des ventes entraîne de fait une diminution des entrées de trésorerie et peut dégrader la situation du Groupe, notamment si les mesures de réductions de coûts et de diminution du niveau des investissements sont insuffisantes.</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Au cours de la crise Covid-19, le Groupe a su mettre en place des dispositifs sanitaires renforcés sur ses sites (mise à disposition de masques et de gels hydro alcooliques, temps de présence physique limité sur les sites tertiaires avec mise en place de télétravail, protocole sanitaire renforcé sur les sites de production, etc.).</li> <li>&gt; Le Groupe a bénéficié de sa présence mondiale et de son exposition à différents segments. Cette présence et exposition doivent permettre de compenser partiellement le retrait plus marqué de certaines géographies ou certains segments grâce à une situation plus stable ou en croissance dans d'autres pays ou marchés.</li> <li>&gt; Par ailleurs, le Groupe peut variabiliser un certain nombre de charges rapidement afin de s'adapter à un repli significatif de son activité et de limiter ainsi la baisse de rentabilité.</li> <li>&gt; Enfin le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées de niveau satisfaisant auprès de ses partenaires financiers.</li> </ul>	

## 6.1.2 Risques opérationnels

### Systemes d'information et cybersécurité

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Groupe utilise directement et indirectement, par l'intermédiaire de prestataires de services, des systèmes d'information complexes pour diverses activités, notamment la gestion de la production, des ventes, de la logistique, de la comptabilité et du reporting, qui sont essentiels à la conduite de ses activités commerciales et industrielles.</p> <p>La protection des données, qu'elles revêtent un caractère hautement sensible (ex : informations stratégiques, données financières) ou personnel, constitue également une priorité pour le Groupe.</p> <p>De ce fait, les menaces croissantes sur la cybersécurité (logiciels de rançon, logiciels malveillants, <i>phishing</i>, attaques de la chaîne logistique, désinformation, etc.), notamment orientées vers les entreprises, présentent un risque important pour les activités commerciales de Tarkett.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Une cyberattaque non détectée, perturbant les ressources informatiques et/ou entraînant une fuite de données, pourrait désorganiser significativement les processus et les activités du Groupe pouvant se traduire par des réductions de capacités de production et en conséquence une baisse de l'activité et de la rentabilité. À cela s'ajouterait des coûts de réparation et de restauration des systèmes, qui seraient à engager.</li> <li>&gt; Des fuites de données pourraient également donner lieu à des condamnations juridiques au titre des différentes réglementations applicables en la matière.</li> <li>&gt; La réputation du Groupe et la confiance de ses partenaires pourraient être également atteintes.</li> </ul>

#### EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > Conscient qu'une défaillance de l'un de ses systèmes pourrait avoir un effet négatif important sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives d'avenir, le Groupe continue de renforcer la sécurité de ses systèmes d'information autour de cinq axes principaux :
  - la sensibilisation et la formation de ses collaborateurs aux risques en matière de cybersécurité ;
  - les restrictions et les contrôles d'accès aux ressources informatiques du Groupe ;
  - des mises à jour régulières des composants informatiques ;
  - le déploiement des solutions de détection des menaces et de restauration ;
  - la mise en œuvre de processus de reprise après sinistre.
- > Compte tenu du risque croissant en matière de cybersécurité, le Groupe a souscrit depuis 2017 à une police d'assurance spécifique couvrant la cybersécurité et la protection des données numériques (voir Section 6.5) ;
- > Par ailleurs, à la suite de la cyberattaque dont le Groupe a été victime fin avril 2020, un programme de renforcement de l'ensemble des dispositifs visant à la protection des systèmes d'informations du Groupe a été déployé.

## Indisponibilité, perturbations, dommages sur sites

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Les installations de production du Groupe sont exposées à des risques d'accident industriel, d'incendie, d'explosion ou de bris de machine. Le risque d'incendie trouve son origine principalement dans le caractère inflammable de certaines matières premières utilisées (par exemple, les polymères et le bois). Certains sites pourraient être également sujets à des perturbations majeures causées par des catastrophes naturelles telles que les inondations, pluies diluviennes, submersions, séismes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La survenance d'un accident industriel majeur ou d'une catastrophe naturelle sur l'un de nos sites de production est susceptible de provoquer des blessures, des pertes humaines, des dommages significatifs aux biens ou à l'environnement ainsi que des interruptions d'activité et des pertes d'exploitation. Le cas échéant si la responsabilité du Groupe était engagée au titre des dommages causés, le Groupe pourrait faire l'objet des poursuites judiciaires et de condamnations.</li> <li>&gt; Ces risques sont pour la plupart couverts par des polices d'assurances. En cas de sinistre majeur, ces assurances pourraient s'avérer insuffisantes.</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En matière de prévention et de gestion des risques d'incendie, le Groupe dispose d'un processus intitulé : « Plan d'évaluation des risques d'incendie » :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• chaque usine procède à une évaluation de sa protection contre les risques incendie significatifs identifiés au sein du Groupe et selon une méthodologie qui met en commun les compétences des techniciens internes du Groupe et celles de son assureur FM Global, reconnu pour son expertise en ingénierie et en prévention incendie ;</li> <li>• à l'issue de cette évaluation, un plan de mesures correctives est mis en œuvre pour atténuer l'importance critique des risques ;</li> <li>• les évaluations sont mises à jour régulièrement par chaque usine ;</li> <li>• les risques résiduels sont quant à eux évalués par l'assureur du Groupe lors des audits annuels menés sur des sites.</li> </ul> </li> <li>&gt; Le Groupe a également préparé des plans de contingence pour s'adapter à l'indisponibilité temporaire de certains de ses sites de production qui pourraient être inondés.</li> <li>&gt; Enfin, les sites de production du Groupe n'étant pas (ou peu pour certains d'entre eux) interdépendants les uns des autres, cela représente une mesure d'atténuation « naturelle » des impacts de ce risque.</li> </ul>	

## Santé, sécurité et sûreté des personnes

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Avec 34 usines de production, le Groupe est exposé quotidiennement à un risque d'incident mettant en cause la sécurité des travailleurs.</p> <p>Au fil des ans, le Groupe a œuvré constamment à l'amélioration des pratiques afin de limiter la fréquence et la gravité des accidents. Des progrès considérables ont été réalisés aux cours des dix dernières années, réduisant significativement le nombre d'accidents. Cependant, 32 accidents avec arrêt déclarés sont encore intervenus en 2022, contre 148 en 2010.</p>	<p>&gt; Outre l'impact humain tragique potentiel en cas de blessure ou de décès, un accident sur l'un de nos sites pourrait entraîner le versement de dommages et intérêts, des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, avec une interruption temporaire de la production, le retrait éventuel des permis et licences nécessaires à la poursuite des activités. Ces accidents pourraient avoir une incidence défavorable sur les activités et les résultats financiers et peuvent éventuellement entraîner une perte de confiance des collaborateurs. La réputation du Groupe, ou d'un site de production plus particulièrement, peut également être atteinte en cas de nombre important d'accidents.</p>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Groupe considère la sécurité comme sa priorité absolue, travaillant constamment pour s'assurer que tous les employés, les contractants et les visiteurs s'engagent à adopter des pratiques et procédures de travail conformes avec les standards du Groupe, sur l'ensemble de ses sites, et ce, au quotidien. Le Groupe a renouvelé cet engagement en 2022 avec notamment l'organisation des journées annuelles (Safety Days) de la sécurité visant à renforcer la sensibilisation à la culture et aux pratiques de sécurité.</li> <li>&gt; En particulier, la sécurité est l'un des piliers essentiels du programme d'amélioration continue WCM (World Class Manufacturing). Dans le cadre de ce programme, les sites de production sont dotés de méthodes, d'outils et de formations pour améliorer la sécurité dans l'environnement de production. Les sites sont régulièrement audités par l'équipe WCM du Groupe et accompagnés dans la mise en place de plans d'actions.</li> <li>&gt; Pour plus de détails, voir Section 3.10.1. "Développer une culture de la sécurité" et Section 3.10.2. "Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs".</li> </ul>	

## Dépendance à l'égard des fournisseurs

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Groupe s'appuie sur un nombre limité de fournisseurs pour certaines matières premières essentielles, comme le PVC. C'est notamment le cas pour la production de revêtements de sol résilients, pour laquelle le Groupe utilise principalement des matières premières dérivées du pétrole, telles que le PVC et les plastifiants, qui représentent près de 50% des achats des matières premières et dont les fournisseurs sont de grandes entreprises chimiques, en nombre limité. Ils sont produits par des sociétés telles que BASF, Vinnolit, Vestolit, ou Total Energies. La poursuite de la consolidation du secteur pourrait amplifier la situation.</p> <p>En outre, plusieurs fabricants d'équipements sont spécialisés dans les machines ou les pièces détachées pour la production de revêtements de sol et peuvent être difficiles à remplacer.</p> <p>Le Groupe achète une partie des dalles LVT qu'il vend en Amérique du Nord et en Europe auprès de fournisseurs chinois. Ces opérations représentent moins de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe, mais peuvent être soumises à la mise en place de droits de douane supplémentaires, comme en Amérique du Nord en 2018 et 2019 ou encore être affectées par la crise déclenchée par le Covid-19 en 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Une évolution défavorable des relations du Groupe avec l'un de ses fournisseurs stratégiques, le non-respect des engagements contractuels, l'insolvabilité d'un fournisseur ou toute concentration accrue des fournisseurs pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats financiers et les perspectives du Groupe.</li> <li>&gt; La poursuite de la consolidation dans le secteur des produits chimiques pourrait réduire la capacité de négociation de Tarkett et se traduire par une augmentation des prix de matières premières.</li> <li>&gt; La dépendance à l'égard des fournisseurs de PVC et de plastifiants peut entraîner un risque de pénurie dans l'approvisionnement en matières premières en cas de défaillance d'un fournisseur (pour insolvabilité, suite à un évènement de « force majeure », etc.) et affecter notablement les conditions de production.</li> <li>&gt; En ce qui concerne les machines et équipements nécessaires à l'activité du Groupe, si l'un des fournisseurs du Groupe enfrenait ou résiliait un contrat de fourniture, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de trouver rapidement un fournisseur de substitution à des conditions satisfaisantes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur les opérations.</li> </ul>

### EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > Au cours des dernières années, le Groupe a considérablement amélioré sa flexibilité avec ses fournisseurs et a développé des sources alternatives pour réduire sa dépendance envers les grands acteurs. Dans certains pays en particulier (Russie, Chine, Brésil), le Groupe a identifié de nouveaux fournisseurs locaux de matières premières.
- > Le Groupe augmente progressivement l'utilisation de matières premières secondaires (matériaux recyclés) en remplacement des matières premières vierges, ce qui signifie également la diversification de ses sources d'approvisionnement et la réduction de sa dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Depuis plusieurs années désormais, le Groupe a fait de la transition vers une économie circulaire un élément clé de stratégie et contribue ainsi à l'atténuation de ce risque.
- > Pour plus de détails, voir Section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires" et 3.9.1.1. "Déployer notre programme d'approvisionnement responsable".

Facteurs de risques

### 6.1.3 Risques environnementaux et sociétaux

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus importants, également appelés risques extra-financiers, sont décrits ci-dessous. Les politiques, les programmes et les initiatives visant à gérer et à atténuer ces risques sont décrits plus en détail au Chapitre 3 « Responsabilité Sociale et Environnementale » du présent Document d'enregistrement universel.

#### Éthique et intégrité dans la conduite des affaires

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Un comportement inapproprié ou illégal de la part des employés du Groupe, des dirigeants des sociétés du Groupe et/ou d'un tiers externe au nom ou pour le compte du Groupe présente un risque juridique ainsi que réputationnel.</p> <p>Compte tenu de la couverture géographique du Groupe (avec une présence dans des pays où le risque de corruption, d'après le classement de Transparency International est plus important tels que le Brésil, le Mexique, la Russie, le Kazakhstan, l'Ukraine, la Serbie, le Liban et la Chine), le Groupe est conscient des risques de corruption.</p> <p>Ces risques sont d'autant plus significatifs que l'activité du Groupe dans le domaine des revêtements de sol et des surfaces de sports implique de nombreuses transactions avec différents intervenants (architectes, agents, contracteurs de construction et d'installation) et qu'elle passe également des contrats directement avec le secteur public (par exemple, des surfaces en gazon artificiel pour les équipements de sport locaux, des revêtements de sol pour les bâtiments publics tels que les écoles et les hôpitaux).</p> <p>Compte tenu de sa présence mondiale, (ventes dans plus de 100 pays, achats et production dans 19 pays, Tarkett est exposée à divers risques liés aux obligations en matière de concurrence, tels que le non-respect des lois antitrust et de lois sur la concurrence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tout cas présumé ou confirmé de corruption et/ou de trafic d'influence, de comportement non conforme aux lois et règlements applicables ou plus généralement, tout acte manquant à la probité commis par des salariés et/ou des partenaires commerciaux du Groupe, exposerait celui-ci à des poursuites et sanctions susceptibles de porter atteinte à la réputation, aux résultats financiers et aux perspectives commerciales du Groupe et pourrait entraîner une perte de confiance des investisseurs et des clients, ainsi que des collaborateurs.</li> <li>&gt; Tout manquement et non-respect des lois et réglementations sur la concurrence ou de toute autre règle et pratique applicable en matière de concurrence, peut donner lieu à des enquêtes et à des litiges potentiels, créant des effets négatifs importants sur l'activité, les résultats financiers, la situation financière et les perspectives du Groupe.</li> <li>&gt; Le Groupe peut également être soumis à diverses procédures juridiques et administratives décrites à la Section 4.5 « Procédures juridiques et administratives » qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe.</li> </ul>

#### EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Afin de maîtriser les risques de non-conformité, le Groupe a mis en place des programmes de prévention appropriés, notamment :

- > Conformité au droit de la concurrence - pour plus de détails, voir la Section 3.11.1 "Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires" ;
- > Prévention et lutte contre la corruption et le trafic d'influence - pour plus de détails, voir la Section 3.11.2 "La prévention de la corruption".

## Changement climatique et dommages causés à l'environnement

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Groupe est exposé à des risques physiques et transitoires (réglementaires, juridiques, de marché...) liés au changement climatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Premièrement, le changement climatique entraîne une intensification de la fréquence des phénomènes météorologiques violents. De tels événements peuvent constituer un risque de dommages matériels ou d'interruption d'activité pour les sites de production de Tarkett avec tous les coûts associés et les pertes potentielles de revenus.</li> <li>&gt; Deuxièmement, la prise de conscience accrue de la crise climatique, sous l'impulsion des mouvements de la société civile augmente l'attente d'une action des gouvernements et des entreprises sur le changement climatique. Le défaut d'anticipation, de résilience et d'initiative du Groupe face aux effets du changement climatique, surtout par rapport aux concurrents, peut entraîner une réduction de la part de marché.</li> <li>&gt; Troisièmement, les autres conséquences des efforts de lutte contre le changement climatique comprennent un risque accru de taxes sur le carbone, non seulement pour les émissions de scope 1 et 2 (sur les sites de Tarkett) mais aussi pour les émissions de scope 3 (provenant de la chaîne d'approvisionnement et/ou de l'utilisation et de la post-utilisation).</li> <li>&gt; Enfin, les revêtements de sol et les surfaces de sport sont actuellement produits à partir de matières premières essentiellement à base de combustibles fossiles (plastiques). La réponse mondiale croissante à la crise climatique conduit à une pression plus importante du marché pour se désengager des matières premières fossiles, avec le risque que les entreprises principalement impliquées dans l'extraction et l'utilisation de matières premières fossiles deviennent moins attractives pour les investisseurs en fonction de leur degré d'utilisation de ces matières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Des événements météorologiques extrêmes, tels que des inondations, des pénuries d'eau et des tempêtes, entraînant des dommages à l'infrastructure industrielle et une perturbation potentielle de la production manufacturière sur les sites de Tarkett ou sur les sites des principaux fournisseurs, avec pour conséquence la perte de ventes et des pénalités pour non-respect des accords commerciaux.</li> <li>&gt; Baisse des ventes en raison du caractère insuffisant des mesures prises pour lutter contre le changement climatique.</li> <li>&gt; Augmentation des coûts (ex. : matières premières, énergie fossile...) due aux taxes carbone avec le risque de réduire les marges et/ou les ventes.</li> <li>&gt; Diminution de l'intérêt des investisseurs pour le Groupe en raison de l'utilisation de matières premières à base de combustibles fossiles et de l'impact subséquent sur le cours de l'action.</li> </ul>

### EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > Le Groupe a cartographié et évalué le risque d'événements météorologiques violents pour ses sites de production.
- > Le plan Impact2027 présenté en 2022 confirme la stratégie de passage à une économie circulaire et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le passage à un modèle d'économie circulaire se traduira par une utilisation plus importante de matériaux recyclés, ce qui réduira la dépendance de Tarkett à l'égard des matières premières d'origine fossile. Pour plus de détails, voir la section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires" et 3.7 "Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire".
- > Depuis des nombreuses années, le Groupe s'efforce de préserver les ressources naturelles, en donnant la priorité aux matériaux sains qui peuvent être recyclés et qui proviennent de sources abondantes (par exemple, le carbonate de calcium), renouvelables (tels que le liège, le pin, l'épicéa, le chêne, le frêne, le noyer, l'érable, le hêtre et le bouleau) et recyclés (y compris les déchets d'autres industries), de sorte que les matériaux utilisés pour nos produits ne contribuent pas à la rarefaction des ressources. Cela a pour conséquence de réduire la part des matières premières d'origine fossile. Pour plus de détails, voir la Section 3.6.1 "Choisir les matériaux de manière consciente et transparente".

## La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Dans la plupart des pays où le Groupe opère, il existe une pression politique et réglementaire croissante pour passer à une économie circulaire (par exemple, la priorité numéro un du Pacte vert pour l'Europe de la nouvelle Commission de l'Union européenne, qui s'appuie sur le paquet de la précédente Commission de l'Union européenne sur l'économie circulaire) avec des exigences croissantes (par exemple, la responsabilité élargie des producteurs) et des attentes en matière de recyclage et d'utilisation de matériaux recyclés. De plus, il est maintenant largement reconnu que la transition vers une économie circulaire fait partie des solutions pour lutter contre le changement climatique et préserver les ressources naturelles. Dans ce contexte, l'inaction ou l'insuffisance des actions visant à développer et à adopter des solutions circulaires constituent à la fois un risque et une opportunité (donc un risque d'opportunité manquée) en termes d'accès au marché (par exemple, écotaxes, exigences des clients en matière de gestion des déchets en fin de vie et de contenu recyclé) et d'approvisionnement en matières (augmentation des coûts des matières premières vierges).</p> <p>Par ailleurs, la société civile exprime des attentes accrues vis-à-vis des entreprises en matière d'utilisation des ressources et leur recyclage.</p> <p>Tarkett opère dans le secteur du bâtiment, qui par nature génère des déchets et dont la gestion est structurellement problématique. Dans ce secteur, les principes de l'économie circulaire, et notamment le recyclage, sont encore faiblement déployés. Le Groupe est donc exposé à un renforcement de la réglementation dans le secteur, notamment en Europe (30% de l'activité) et en particulier les pays Nordiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Perte potentielle de clients et de ventes associées, en raison d'une offre insuffisante de services et de solutions de recyclage.</li> <li>&gt; L'augmentation du coût des matières premières vierges par rapport aux matières premières secondaires recyclées.</li> <li>&gt; Mise en place ou augmentation des écotaxes pour la collecte et la valorisation post utilisation.</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Groupe a fait de l'économie circulaire un élément clé de stratégie depuis plusieurs années. Le Groupe croit en l'importance de passer à une économie circulaire par l'utilisation accrue de matériaux recyclés et par le développement de solutions et de capacités de reprise et de recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation. Ces éléments sont repris très distinctement dans le plan stratégique ImpacT2027 présenté en 2022.</li> <li>&gt; Pour plus de détails, voir la Section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires".</li> </ul>	

## Acceptation des substances chimiques

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>De nombreux pays ont renforcé leurs exigences en matière d'utilisation de ressources et produits chimiques, tant dans les processus de fabrication que dans les nomenclatures de produits.</p> <p>Les réglementations peuvent interdire certaines ressources ou substances chimiques spécifiques, alors qu'aucune alternative pertinente n'a été trouvée au moment de l'interdiction.</p> <p>L'évolution des réglementations et normes en matière de santé et d'environnement concernant la composition chimique et les caractéristiques des produits de revêtement de sol (par exemple, plastifiants sans phtalates, alternative au PVC, niveaux d'émission de composés organiques volatils ("COV")) et des surfaces de sport (par exemple, alternatives au remplissage de billes en caoutchouc) peut entraîner une diminution importante de la taille du marché et/ou de sa rentabilité.</p> <p>Enfin sur ce sujet, les éventuelles modifications de comportements des clients et/ou prescripteurs peuvent contribuer significativement à l'accroissement de ce risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Certains des produits du Groupe contiennent des substances chimiques qui produisent des émissions pendant au moins une partie du cycle de vie du produit. Bien que ces émissions soient inférieures aux seuils applicables en vertu de la réglementation en vigueur, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée s'il était prouvé que ces émissions ont des effets nocifs sur la santé humaine à des niveaux inférieurs à ceux considérés comme sûrs actuellement. Le Groupe n'est par ailleurs pas l'abri d'un rejet, reposant sur des faits avérés ou non, d'un de ses produits ou gamme de produits par des consommateurs et/ou prescripteurs. Tout cela pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur la situation financière du Groupe, ses perspectives ainsi que sa réputation.</li> <li>&gt; Aux États-Unis, le Groupe a été poursuivi par des tiers alléguant une exposition passée à l'amiante contenue dans certains produits fabriqués sur certains de ses sites jusqu'en 1982. Dans l'hypothèse où des litiges en cours ou futurs conduiraient le Groupe à devoir verser des montants supérieurs à ceux couverts par les provisions inscrites à son bilan, ses polices d'assurance et les engagements d'indemnisation pris par les tiers, ces procédures pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe (Plus de détails à la section 4.5 « Poursuites judiciaires et administratives »).</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La politique du Groupe est d'intégrer de manière prioritaire les enjeux de santé et de sécurité de ses produits, tout en s'adaptant aux environnements géographiques dans lequel le Groupe produit et vend ses produits. Ainsi le Groupe s'appuie sur des équipes de scientifiques et d'experts lui permettant de s'assurer de la conformité des produits et d'anticiper les évolutions réglementaires.</li> <li>&gt; Depuis 2011, le Groupe est un pionnier dans le développement de revêtements de sol à faible ou voire à très faible niveau d'émissions de COV dans presque toutes ses gammes de produits. Le Groupe propose des produits dont les émissions totales de COV sont de 10 à 100 fois inférieures aux normes mondiales les plus strictes. Pour plus de détails, voir la Section 3.8.1 "Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur".</li> <li>&gt; Les phtalates sont principalement utilisés dans l'industrie des plastiques, afin de donner au plastique une certaine flexibilité. Le Groupe a recherché de manière proactive des alternatives, en collaboration avec ses fournisseurs. Le Groupe a considérablement investi dans la recherche et le développement et a ainsi pu modifier les formules et les procédés pour fabriquer des revêtements de sol en vinyle avec une technologie de plastifiant sans phtalates. Pour plus de détails, voir Section 3.8.1 "Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur".</li> </ul>	

## Fidélisation et recrutement des collaborateurs clés

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Dans un contexte de marché du travail de plus en plus sous tension dans la grande majorité des pays où Tarkett opère, la capacité à attirer et recruter les collaborateurs clés pour le développement du Groupe peut représenter un risque pour la conduite de ses opérations et l'atteinte de ses résultats. Il en est de même pour la difficulté à fidéliser les collaborateurs clés, d'autant plus que les facteurs d'engagement et les attentes des collaborateurs semblent évoluer et se diversifier significativement.</p> <p>La réponse à ces risques dépendra de la capacité du Groupe à promouvoir une marque employeur authentique sur un marché du travail où il n'est pas toujours bien connu du grand public, et par ailleurs, sur la capacité à mettre en place les bonnes pratiques pour identifier et recruter les candidats qui correspondent aux besoins actuels et futurs du Groupe. Le Groupe devra également consolider l'engagement de ses collaborateurs, par un management adapté, le bien-être au travail, l'adaptation de leurs compétences, ainsi que des opportunités de développement et de carrière prenant en compte tant leurs attentes que les besoins actuels et futurs du Groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La difficulté à recruter et à fidéliser les collaborateurs clés pourrait limiter la capacité à proposer, vendre et livrer les produits et solutions innovants et de qualité attendue de nos clients. Cela pourrait engendrer des pénalités des retards, la perte de clients et des dommages relatifs à la réputation.</li> <li>&gt; De manière générale, des initiatives stratégiques et des projets clés pour le développement et le renforcement de la performance du Groupe pourraient être différés.</li> <li>&gt; La difficulté à fidéliser les collaborateurs aurait également un impact sur l'image de marque et la relation-client qui se construit avec le temps.</li> <li>&gt; Il y aurait également un impact sur les autres collaborateurs qui auraient à subir la désorganisation et la surcharge générée par des postes vacants. L'atmosphère de travail et l'engagement des équipes en seraient détériorés.</li> </ul>
<h3>EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Amélioration du processus de recrutement (marque employeur, visibilité sur les plateformes digitales, formations, partenariats écoles/universités) ;</li> <li>&gt; Renforcement des revues de talent et des plans de succession ;</li> <li>&gt; Priorisation de la mobilité interne ;</li> <li>&gt; Dispositifs pour conserver et développer les expertises, talents et compétences nécessaires ;</li> <li>&gt; Suivi et fidélisation des collaborateurs clés ;</li> <li>&gt; Mise en œuvre de plans de développement individuels et de programmes de formation ;</li> <li>&gt; Enquêtes d'engagement récurrentes « Employee Feedback » et plans d'actions aux différents niveaux de l'organisation ;</li> <li>&gt; Politique de rémunération alliant compétitivité externe &amp; équité interne (études salariales, grading) ;</li> <li>&gt; Initiatives pour renforcer la diversité et, notamment, la parité hommes-femmes dans le management et l'ensemble de l'organisation ;</li> <li>&gt; Mise en place de la solution Workday en 2021 pour accélérer la digitalisation (information sur les opportunités internes et les profils) et le pilotage du talent management (dashboard, accès à l'information).</li> </ul>	

## 6.1.4 Risques financiers

### Volatilité des taux de change

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Compte tenu de ses activités de production et de vente à l'échelle internationale, le Groupe est exposé aux risques de variations du cours de devises.</p> <p>Avec 50 % de ventes en 2022 en Amérique du Nord et 9% en Russie, le Groupe est principalement exposé aux fluctuations des taux de change du dollar américain (USD) et du rouble russe (RUB).</p> <p>Le Groupe est également exposé aux fluctuations de la livre sterling (GBP), de la couronne suédoise (SEK), du dollar australien (AUD) et du real brésilien (BRL).</p> <p>Sur certains marchés, des dépenses importantes peuvent être engagées dans une monnaie autre que la monnaie locale utilisée pour les ventes en raison de l'importation de matières premières ou de produits finis.</p> <p>De plus, la préparation des états financiers consolidés du Groupe, libellés en euros, nécessite la conversion des actifs, passifs, revenus et bénéfices étrangers en euros au taux de change applicable. Par la suite, les fluctuations du taux de change de l'euro par rapport aux devises étrangères peuvent affecter ces éléments dans les états financiers consolidés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'effet des devises sur les états financiers consolidés du Groupe a entraîné par le passé, et pourrait entraîner à l'avenir, des changements significatifs des résultats du Groupe, de la valeur des actifs et passifs de son bilan et de ses flux de trésorerie, d'une période à l'autre.</li> <li>&gt; Par ailleurs, dans la mesure où le Groupe pourrait encourir des dépenses qui ne sont pas libellées dans la même devise que celle dans laquelle les ventes correspondantes sont réalisées, les fluctuations des taux de change pourraient entraîner une augmentation des dépenses du Groupe en pourcentage du chiffre d'affaires, affectant ainsi sa rentabilité et ses flux de trésorerie. Par exemple, en Russie et dans les autres pays de la Communauté des Etats Indépendants (CEI), bien que le Groupe produise localement la quasi-totalité des produits qu'il vend dans la région, il importe d'Europe occidentale ou de Chine une partie des matières premières utilisées dans la production. Pour ces coûts, lorsque les fournisseurs facturent en euros, en dollars ou en yuan, le Groupe est exposé à des risques de change.</li> </ul>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Groupe cherche d'abord à limiter l'exposition, lorsque cela est possible, en équilibrant les coûts locaux avec les revenus locaux, notamment en s'approvisionnant localement :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est le cas en Russie, où Tarkett a développé des partenariats avec des fournisseurs locaux pour contribuer à atténuer les risques de change du rouble russe (RUB) ;</li> <li>• Cette approche est également efficace en Suède, où les coûts locaux de Tarkett, avec deux usines de production, s'équilibrent avec les ventes locales en couronnes suédoises (SEK) ;</li> <li>• Cette approche contribue à atténuer les risques en Amérique du Nord, où les coûts locaux en dollars américains (USD) sont proches des ventes locales dans la même devise.</li> </ul> </li> <li>&gt; Dans les pays où les coûts sont moins bien équilibrés, comme au Royaume-Uni, Tarkett utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir une partie de son exposition au risque de change (pour plus de détails, voir la Section 5.2 - note 7.6).</li> <li>&gt; En Russie, outre l'approvisionnement local, Tarkett privilégie l'ajustement des prix de vente pour répercuter l'essentiel de l'impact de la volatilité du taux de change du rouble russe (RUB). Dans cette région, la politique actuelle du Groupe n'est pas d'utiliser des instruments financiers de couverture, mais plutôt d'intégrer les fluctuations de change entre le rouble et l'euro dans le prix des produits vendus. L'efficacité de cette stratégie dépend de la capacité du Groupe à maintenir sa politique de prix, ce qu'il pourrait ne pas être en mesure de faire systématiquement à l'avenir. Ceci pourrait avoir un effet négatif significatif sur les résultats financiers, la situation financière et les perspectives du Groupe.</li> </ul>	

## Facteurs de risques

## Accès à la liquidité

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le risque de liquidité correspond à l'incapacité à satisfaire à un moment donné les besoins de financement avec les ressources financières disponibles.</p> <p>Ce risque pourrait notamment se matérialiser au cas où :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Surviendrait un besoin de financement non planifié et excédant la capacité des lignes de crédit disponibles ;</li> <li>&gt; Les conditions de marché empêcheraient le Groupe de lever des fonds au moment où il en a besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'exigibilité anticipée d'un montant significatif des lignes de crédit existantes serait prononcée suite à un défaut ou non respect des engagements financiers contractuels ("covenants").</li> <li>&gt; Remise en question de projets d'investissements et/ou de la stratégie de développement du Groupe</li> </ul>

## EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Le Groupe gère principalement ce risque de la manière suivante :

- > Gestion centralisée des financements et de l'encaisse excédentaire des filiales par la direction des financements et de la trésorerie du Groupe ;
- > Diversification des sources de financement et de leurs échéances ;
- > Veille de marché, simulation prospective des besoins de financement et des ratios financiers selon divers scénarios ;
- > Surdimensionnement maîtrisé des lignes de crédit ;
- > Recours mesuré à l'effet de levier de la dette ;
- > Limitation et optimisation des dispositions contractuelles pouvant entraîner une exigibilité anticipée ;
- > Pilotage du niveau de la trésorerie liquide en fonction de la saisonnalité de l'activité et des conditions de marché.

Plus d'information sur les lignes de crédit est disponible dans la Section 5.2 - note 7.

## Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>En tant qu'entreprise internationale exerçant ses activités dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à de multiples lois fiscales et à diverses exigences fiscales réglementaires, qui affectent ses résultats commerciaux et financiers. Ces risques peuvent trouver leurs origines principalement dans les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Des augmentations des impôts existants ;</li> <li>&gt; L'introduction de nouvelles taxes ou obligations ;</li> <li>&gt; Des erreurs lors de l'établissement des déclarations fiscales ;</li> <li>&gt; Des modifications substantielles apportées aux réglementations fiscales ou à leurs interprétations ;</li> <li>&gt; La contestation de l'interprétation des lois et réglementations fiscales par le Groupe ou par les autorités fiscales locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Toute violation des lois et réglementations fiscales dans les pays où le Groupe est implanté ou exerce ses activités pourrait entraîner des redressements fiscaux ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et/ou de pénalités ;</li> <li>&gt; Le Groupe comptabilise des actifs d'impôts différés à son bilan pour tenir compte des économies d'impôts futures résultant des différences entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables de ses actifs et passifs ou des déficits fiscaux reportables des entités du Groupe. L'utilisation effective de ces actifs au cours des exercices futurs dépend des lois et réglementations fiscales, de l'issue des contrôles et litiges en cours ou à venir et des résultats financiers futurs attendus des entités concernées. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le taux d'imposition effectif du Groupe, ses flux de trésorerie et ses résultats financiers.</li> </ul>

### EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

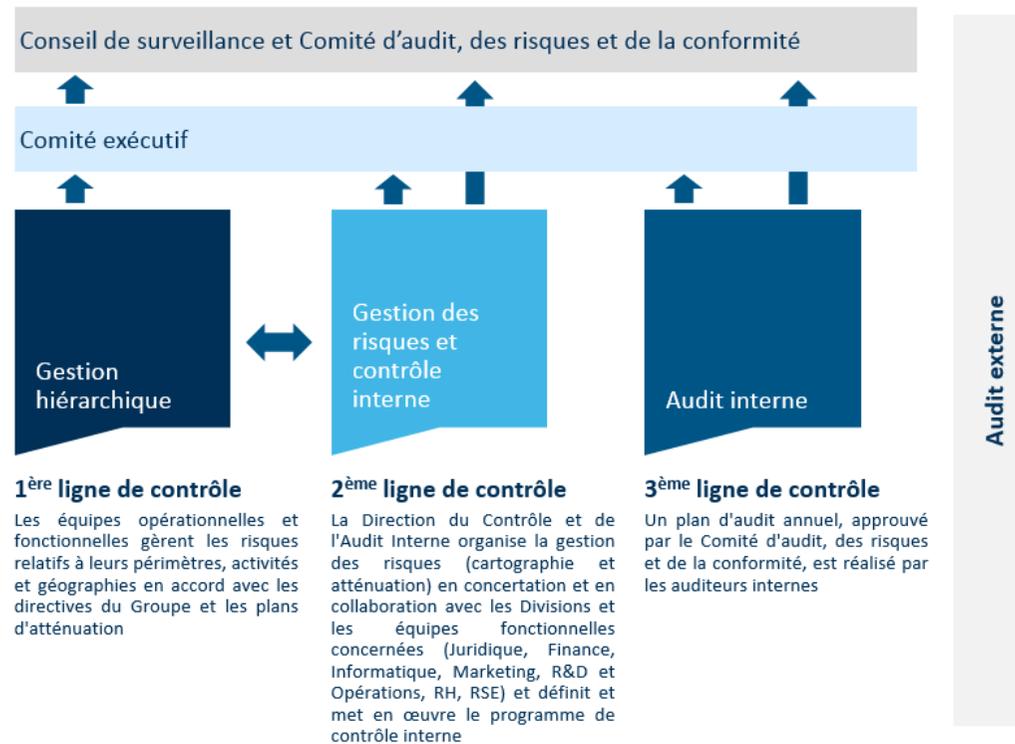
- > Soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, le Groupe s'appuie sur sa Direction Fiscale qui assure une veille permanente pour comprendre, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international. Cette Direction, avec l'aide des directions financières locales s'assure également de la conformité du Groupe aux règles et lois applicables dans les principaux pays, notamment en matière de prix de transfert et vérifie le respect global de la politique du Groupe définie conformément aux règles de l'OCDE ;
- > La Direction Fiscale du Groupe et les professionnels locaux s'engagent à ne pas recourir à des stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou à des montages fiscaux artificiels. De plus, Tarkett adopte des pratiques fiscales responsables en ne recourant pas à des montages financiers complexes visant à obtenir un avantage fiscal contraire à l'objet ou au but de la loi fiscale applicable. (Pour plus d'informations, voir la section 3.11 "Maintenir un engagement pour des standards commerciaux et éthiques élevés").

## 6.2 Organisation et gouvernance de la gestion des risques

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de la société, sous la responsabilité du Comité exécutif et pilotés par la Direction du Contrôle et de l'Audit interne Groupe, utilisent diverses méthodes, procédures et actions afin de :

- > identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et aux réglementations ;
- > s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources ;
- > s'assurer de la fiabilité des informations financières ;
- > s'assurer du caractère avéré des contrôles mis en place dans le cadre des différents programmes de conformité.

Le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des lois et réglementations des pays dans lesquels il est implanté et opère. Cet engagement est pris par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dont les comportements attendus sont notamment définis par un Code éthique et par différentes procédures de conformité définies par le Groupe, dont l'application est contrôlée par la Direction Juridique Groupe, les directions juridiques locales et la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe.



## Cartographie et évaluation des risques

La gestion des risques et le contrôle interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance. Ce dispositif est piloté par le Comité exécutif qui a la responsabilité générale d'organiser et de superviser la gestion des risques, y compris la cartographie et l'évaluation des risques, la mise en place de mesures visant à en réduire leur occurrence et en atténuer leur impact ainsi que le contrôle et l'audit internes. Chaque membre du Comité exécutif veille à la mise en œuvre permanente de la surveillance, des contrôles et de l'atténuation des risques dans son domaine de responsabilité. Il délègue l'organisation et la supervision quotidienne des procédures de gestion des risques à la Direction du Contrôle et de l'Audit interne, qui fait partie de la Direction Financière du Groupe.

La Direction du Contrôle et de l'Audit interne anime le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle organise et réalise la mise à jour annuelle de la cartographie et de l'évaluation des risques du Groupe. Elle maintient et s'assure que les dispositions du référentiel de contrôle interne, « TRACE » (Tarkett Risks, Audit and Controls Evaluation), basé sur les principes du « COSO » (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), sont respectées. La Direction du Contrôle et de l'Audit interne, assistée par un réseau d'auditeurs internes au sein de certaines Divisions, réalise des audits pour vérifier la conformité, évalue les risques et recommande des améliorations relatives aux dispositifs de contrôle interne.

La Direction du Contrôle et de l'Audit interne rapporte fonctionnellement au Comité d'audit, des risques et de la conformité du Conseil de surveillance qui est chargé de suivre l'élaboration et le contrôle des informations comptables, financières et extra-financières, mais aussi de s'assurer de l'efficacité des procédures de suivi des risques et de contrôle interne pour faciliter l'examen et la vérification par le Conseil de surveillance.

## 6.3 Cartographie et évaluation des risques

Depuis 2010, le Groupe a créé une cartographie des risques qui est mise à jour annuellement. Le processus d'identification des risques s'appuie principalement sur une méthode en trois étapes :

- > la Direction du Contrôle et de l'Audit interne, parfois en collaboration avec des experts externes, interroge les membres du Comité exécutif et les collaborateurs clés occupant des postes stratégiques au niveau du Groupe et des Divisions afin d'identifier les risques dans leurs domaines ;
- > la qualification et la quantification des risques selon les éléments suivants : définition précise, identification des origines causales, évaluation des impacts (financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques ou de réputation) et du niveau de maîtrise par le Groupe ;
- > l'examen et la validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et sa présentation au Comité d'audit, des risques et de la conformité, ainsi qu'au Conseil de surveillance.

Pour chaque risque identifié :

- > son occurrence au cours d'une période récente a été recensée;
- > l'existence de dispositifs d'atténuation a été identifiée et leur efficacité mesurée;
- > son niveau d'impact inhérent et résiduel a été évalué.

La cartographie des risques ainsi que ses mises à jour sont présentées au Comité d'audit, des risques et de la conformité ainsi qu'au Conseil de surveillance le cas échéant. Cette cartographie des risques a également été complétée par une évaluation de la probabilité d'occurrence de chaque risque au cours des cinq prochaines années afin de mieux qualifier l'importance des risques conformément au Règlement européen sur les prospectus (UE 2017/1129) et aux lignes directrices des Autorités européennes des marchés financiers publiées en 2019.

### Suivi permanent des risques

La gestion du risque est un dispositif permanent, mis à jour grâce à des procédures de surveillance relatives à la concurrence, à la technologie et à la conformité, ainsi qu'à l'éclairage et aux commentaires des départements fonctionnels (tels que le service juridique, les finances, l'assurance, le World Class Manufacturing et les RH). Les revues mensuelles d'activité, la surveillance permanente des marchés, le contrôle interne, les audits et les alertes potentielles permettent aux entités opérationnelles du Groupe et à la Direction du Contrôle et de l'Audit interne de partager rapidement les informations à la direction du Groupe et facilitent l'identification de nouveaux facteurs de risque ou l'évolution des niveaux de risque des facteurs de risque existants. Des actions appropriées sont alors menées pour adapter et gérer ces risques.

## 6.4 Le contrôle interne et l'audit interne

### 6.4.1 Le contrôle interne

Les activités de contrôle sont définies dans le référentiel TRACE. Ce référentiel présente, pour chacun des principaux processus, les risques majeurs, les objectifs et la description des contrôles associés, applicables à l'ensemble du Groupe. Ce dispositif constitue un socle commun au sein du Groupe, appliqué par les directions locales ; celles-ci ont la responsabilité de le compléter par des activités de contrôles complémentaires localement pour traiter les risques qui leur sont spécifiques.

#### Auto-évaluations

Les filiales du Groupe sont soumises à un processus annuel d'auto-évaluation du contrôle interne, qui vise à apprécier leur conformité au référentiel TRACE. L'auto-évaluation fait l'objet d'une validation par le management des filiales concernées, matérialisant leur responsabilité sur la mise en œuvre du contrôle interne et la qualité de leur auto-évaluation. Cette auto-évaluation est réalisée dans une application informatique spécifique (e-TRACE 2.0, développée par Devoteam). Toutes les filiales du Groupe sont soumises au même dispositif. La Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe analyse et diffuse la synthèse des résultats aux différentes parties prenantes. Ainsi ces résultats sont notamment adressés et revus dans un premier temps au niveau de chaque division par les

### 6.4.2 L'audit interne

L'audit interne est assuré par une équipe centrale qui effectue des missions régulières sur la base d'un plan d'audit qui est composé de missions récurrentes, à forte dominante financière, réalisées en filiales, ainsi que le cas échéant des missions dites « transverses », traitant d'un processus opérationnel ou d'un risque particulier à l'échelle d'une division. Le plan d'audit annuel est revu et approuvé par le Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Chaque mission est réalisée sur la base d'un programme de travail établi à partir de la documentation décrivant les dispositifs de contrôle interne définis dans le référentiel TRACE. Chaque mission donne systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport, qui décrit les constats et fournit un plan d'actions regroupant l'ensemble des recommandations à mettre en œuvre par l'entité auditée. Les rapports d'audit sont communiqués au Comité d'audit, des

Présidents, Directeurs financiers et contrôleurs internes des dites divisions. Dans un deuxième temps, ils sont présentés et analysés par le Président du Directoire et le Directeur Financier Groupe. Ces résultats sont ensuite présentés au Comité d'audit, des risques et de la conformité. Des plans d'actions associés à ces revues sont mis en œuvre sous la responsabilité des directions locales ou fonctionnelles concernées.

#### Tests de contrôle interne

L'approche par auto-évaluation décrite ci-dessus est complétée par des tests sur les contrôles clés du référentiel TRACE réalisés par les contrôleurs internes des Divisions.

#### Indicateurs de performance du contrôle interne

La Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe a mis en place une série d'indicateurs de performance du contrôle interne qu'elle suit régulièrement, en particulier le taux de conformité sur 86 contrôles clés du référentiel, les risques de mauvaise ségrégation des tâches dans les systèmes d'information et l'avancement des plans d'actions. Selon les indicateurs concernés, ils sont établis mensuellement ou trimestriellement.

risques et de la conformité, ainsi qu'aux Directions du Groupe et de la Division concernée par l'audit et de la filiale auditée. Ces rapports sont également transmis aux Commissaires aux comptes du Groupe. Un processus de suivi des plans d'actions permet de s'assurer de la correction des faiblesses identifiées et s'appuie sur :

- > un reporting semestriel de l'avancement des plans d'actions et du plan d'audit annuel ;
- > la réalisation de missions de suivi réalisées par la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe, le cas échéant, sur les sujets critiques pour le Groupe.

En 2022, 17 missions ont été réalisées dans une sélection d'entités pour tester l'auto-évaluation à partir du questionnaire de contrôle interne (basé sur le manuel TRACE) du Groupe.

## 6.5 Assurance

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la Direction Juridique du Groupe qui identifie les risques principaux assurables et quantifie les conséquences potentielles afin de :

- > réduire certains risques en préconisant des mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;
- > transférer les risques vers une assurance, pour les risques présentant un caractère exceptionnel de forte amplitude et de faible fréquence.

Chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la Direction 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 du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture de ces risques.

Les entités locales souscrivent aussi à des polices d'assurance locales afin de couvrir des risques adaptés à une obligation d'assurance locale, comme par exemple les assurances automobile.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilités, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques. Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance ou ceux pour lesquels le Groupe considère que le risque ne requiert pas une couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance du Groupe prennent la forme de polices maîtresses complétées par des polices locales souscrites, si nécessaire, dans certains pays où les polices maîtresses, seules, ne sont pas autorisées. Les polices d'assurance maîtresses ont vocation à s'appliquer aux opérations du Groupe au niveau global, en complément des polices locales (« différence de conditions / différence de limites (DIC/DIL) »), si la garantie

concernée s'avère finalement insuffisante ou inexistante pour couvrir le sinistre localement. Des polices locales sont aussi souscrites pour tenir compte des spécificités ou contraintes législatives locales du ou des pays concernés. Le Groupe a également mis en place une captive d'assurance permettant de diminuer les assiettes de primes réclamées par les assureurs et ainsi de diminuer les frais d'assurance du Groupe.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent des exclusions, des plafonds de garantie et des franchises qui pourraient l'exposer, en cas de survenance d'un sinistre ou d'une action en justice intentée à son encontre, à des conséquences significatives défavorables.

Il ne peut, en outre, être exclu que, dans certains cas, le Groupe soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par les polices d'assurance en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou insuffisamment remboursées par ses polices d'assurance.

Les principales polices du Groupe, souscrites auprès de compagnies d'assurance de réputation internationale, sont les suivantes :

- > responsabilité civile générale qui comprend la responsabilité civile d'exploitation et la responsabilité civile produits ou « après-livraison » : la limite globale de garantie est de 60 millions d'euros ; la responsabilité civile professionnelle est également comprise dans ce programme en garantie additionnelle au contrat et fait l'objet d'une limite spécifique. La garantie de responsabilité civile générale couvre les dommages de toutes natures causés au tiers, tels que dommages corporels, matériels et immatériels ;
- > dommages aux biens et pertes d'exploitation : la limite globale combinée dommages aux biens et pertes d'exploitation est de 420 millions d'euros ; tous les sites sont couverts dès lors que les valeurs sur site dépassent les franchises spécifiques du contrat ;
- > responsabilité des dirigeants et mandataires sociaux ;
- > responsabilité civile atteintes à l'environnement ;
- > transport ;
- > couverture de la responsabilité civile produits pour les risques aviation ; et
- > cyber sécurité et protection des données numériques.

# 7

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

<b>7.1</b>	<b>Informations sur la Société</b>	<b>400</b>	<b>7.3</b>	<b>Informations sur l'actionariat</b>	<b>404</b>
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet	400	7.3.1	Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote	404
7.1.2	Date de constitution et durée	400	7.3.2	Contrôle de la Société	405
<b>7.2</b>	<b>Informations sur le capital social</b>	<b>400</b>	7.3.3	Actionariat salarié	405
7.2.1	Capital social et évolution sur les trois derniers exercices	400	7.3.4	Droits de vote des actionnaires	406
7.2.2	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	401	7.3.5	Franchissements de seuils	406
7.2.3	Programme de rachat d'actions	401	7.3.6	Pacte d'actionnaires	406
7.2.4	Autorisations financières	403	<b>7.4</b>	<b>Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance</b>	<b>407</b>
7.2.5	Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	403	<b>7.5</b>	<b>Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett</b>	<b>410</b>
7.2.6	Nantissements, garanties et sûretés	403	<b>7.6</b>	<b>Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</b>	<b>410</b>
			<b>7.7</b>	<b>Informations boursières</b>	<b>411</b>

Informations sur la Société

## 7.1 Informations sur la Société

### 7.1.1 Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet

Tarkett est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance soumise au droit français immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 352 849 327.

Le code LEI Tarkett est : 9695002EVBYM5B2OIP31.

Siège social : 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris - La Défense, France.

Téléphone : + 33 (0)1 41 20 40 40.

Site internet : <https://www.tarkett-group.com> (Les informations figurant sur le site internet ne font pas partie du prospectus).

### 7.1.2 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 29 décembre 1989 pour une durée de 99 années à compter de son immatriculation au Registre de Commerce et des Sociétés, soit jusqu'au 29 décembre 2088, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

## 7.2 Informations sur le capital social

### 7.2.1 Capital social et évolution sur les trois derniers exercices

Au 31 décembre 2022, le capital social est de trois cent vingt-sept millions sept cent cinquante et un mille quatre cent cinq (327 751 405) euros, divisé en soixante-cinq millions cinq cent cinquante mille deux cent quatre-vingt une (65 550 281) actions d'une valeur nominale de cinq (5) euros, de même catégorie et entièrement libérées.

Au 31 décembre 2022, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital ni aucun autre titre donnant accès au capital, à l'exception des actions existantes composant le capital social et des actions gratuites telles que détaillées à la Section 2.3.4 "Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)".

Le tableau ci-dessous rend compte de l'évolution du capital social de la Société au cours des trois derniers exercices :

	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions composant le capital social à l'issue de l'opération	Montant du capital social à l'issue de l'opération (euros)
Exercice 2020	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405
Exercice 2021	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405
Exercice 2022	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405

Informations sur le capital social

## 7.2.2 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2022, la Société détenait 109 310 actions propres (soit 0,17% du capital social). Cette détention comprend les 25 099 actions détenues directement par la Société (soit 0,04% du capital social) et les 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% (soit 0,13% du capital social).

## 7.2.3 Programme de rachat d'actions

### 7.2.3.1 Informations sur les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2022 (hors contrat de liquidité)

#### Rappel du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2022

L'Assemblée Générale du 29 avril 2022, dans sa 19<sup>ème</sup> résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 29 octobre 2023, à acheter ou faire racheter ses propres actions dans la limite de 10% du nombre total d'actions composant le capital social, à un prix maximum d'achat de 30 euros et dans la limite d'un montant global maximal de 50 millions d'euros.

Cette autorisation avait pour objectif de permettre à la Société de procéder à l'achat de ses propres actions en vue de :

- > l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce ;
- > la remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- > l'attribution gratuite d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" (LTIP) ;
- > l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ;

### 7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 (16<sup>ème</sup> résolution)

Le présent descriptif du programme a pour objet, en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), de décrire les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'Assemblée Générale convoquée le 21 avril 2023.

#### Objectif du programme de rachat d'actions

La Société envisage de procéder ou de faire procéder au rachat de ses propres actions en vue des objectifs suivants :

- > l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce ;

- > l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett dans le cadre d'un contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement, en conformité avec la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Cette autorisation a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021, dans sa 15<sup>ème</sup> résolution.

#### Rachat d'actions propres réalisé au cours de l'exercice 2022

Conformément à l'article L.225-211 du Code de commerce, il est précisé que le Directoire a procédé le 1<sup>er</sup> juillet 2022, au titre du programme de rachat décrit ci-dessus, à l'attribution de 138 245 actions propres dans le cadre du plan LTIP 2019-2022.

En conséquence, au 31 décembre 2022, la Société détenait 109 310 actions propres (soit 0,17% de son capital social), dont la valeur de marché s'élève à 1 257 065 euros au 31 décembre 2022. Cette détention comprend les 25 099 actions détenues directement par la Société (soit 0,04% du capital social) et les 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% (soit 0,13% du capital social).

Depuis le 31 décembre 2022, la Société n'a effectué aucun rachat d'actions.

- > la remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- > l'attribution gratuite d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" (LTIP) ;
- > l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ;
- > l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett dans le cadre d'un contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement, en conformité avec la charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Informations sur le capital social

### **Part maximale du capital de la Société à acquérir et nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat**

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé dans le cadre du programme de rachat est de 10% du nombre total des actions composant le capital de la Société soit un nombre n'excédant pas 6 555 028 actions à la date de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Par ailleurs, le nombre d'actions que la Société détiendra ne devra pas dépasser 10% des actions composant le capital social de la Société et ce, à quelque moment que ce soit.

### **Caractéristiques et prix maximum d'achat des titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat**

Les titres que la Société serait autorisée à acquérir seraient exclusivement des actions ordinaires de la Société admises aux négociations sur le marché Euronext Paris (Code ISIN FR0004188670).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat serait de 30 euros par action. En cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix d'achat maximum susvisé serait ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

#### **7.2.3.3 Contrat de liquidité**

Pour rappel, la Société a mis fin au contrat de liquidité conclu le 23 septembre 2019 avec Exane BNP Paribas à compter du 16 juillet 2021 après bourse.

### **Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme**

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pourrait être supérieur à 50 000 000 d'euros.

### **Modalités de rachat**

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

### **Durée du programme**

L'autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois à compter du 21 avril 2023, soit jusqu'au 21 octobre 2024.

Le présent descriptif sera transmis à l'AMF. Il sera disponible gratuitement au siège de la Société et sur son site internet ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)).

Informations sur le capital social

## 7.2.4 Autorisations financières

Le tableau ci-après présente les autorisations financières conférées par l'Assemblée Générale en vigueur à la date du présent Document.

**Tableau des autorisations financières en vigueur en 2022**

Nature des autorisations	Assemblée Générale (date et résolution)	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2022
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	29 avril 2022 (19 <sup>e</sup> résolution)	30 octobre 2023 (18 mois)	10% des actions existantes <sup>(1)</sup>	Cf. Section 7.2.3.1
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société	29 avril 2022 (20 <sup>e</sup> résolution)	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2022	1% des actions existantes	Cf. Section 2.3.4
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par incorporation de primes réserves ou autres	30 avril 2021 (16 <sup>e</sup> résolution)	30 juin 2023 (26 mois)	50 millions d'euros	Néant
Délégation de compétence au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	30 avril 2021 (18 <sup>e</sup> résolution)	30 juin 2023 (26 mois)	10% des actions existantes	Néant

<sup>(1)</sup> Le montant global affecté ne pourra être supérieur à 50 millions d'euros

Il est précisé qu'il n'existe aucune autre autorisation financière permettant la réalisation d'une augmentation de capital ou, de manière générale, la dilution de l'actionnariat.

## 7.2.5 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

### Allsports Construction & Maintenance Limited

Gordon Thomson et FieldTurf Tarkett ont conclu le 19 décembre 2017, un pacte d'actionnaires au titre duquel FieldTurf Tarkett se voit octroyer une option de vente lui permettant d'obtenir de Gordon Thomson le rachat de l'ensemble de sa participation au capital de la société Allsports Maintenance Construction & Maintenance Ltd ("Allsports"), pour une durée de cinq ans à compter de sa conclusion, dans l'hypothèse d'une résiliation par Allsports, dans certaines conditions limitées, du contrat de fourniture conclu entre Allsports et FieldTurf Tarkett. Ce pacte a été renouvelé à la fin de sa date d'expiration pour une nouvelle période de quatre-vingt-dix jours.

## 7.2.6 Nantissements, garanties et sûretés

Au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2021, ont été nantis, en sûreté de la convention de crédit à laquelle la Société a adhéré en date du 19 juillet 2021 toutes les actions présentes ou futures de la Société détenues par Tarkett Participation. Aucun changement à cet égard n'est intervenu au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022.

Pour plus d'informations sur la convention de crédit, veuillez-vous référer à la Section 4.3.4 "Conditions des principales lignes de crédit" du présent Document.

Informations sur l'actionnariat

## 7.3 Informations sur l'actionnariat

### 7.3.1 Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société à la date du 31 décembre 2022 et son évolution au cours des trois derniers exercices :

Au 31 décembre 2022	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Tarkett Participation <sup>(1)</sup>	59 132 160	90,21%	59 132 160	89,85%	90%
Tweedy, Browne Company LLC. <sup>(2)</sup>	3 742 832	5,71%	3 742 832	5,69%	5,70%
Public	2 565 979	3,91%	2 826 938	4,30%	4,30%
Actions auto-détenues et auto-contrôlées <sup>(3)</sup>	109 310	0,17%	109 310	0,17%	-
<b>Total</b>	<b>65 550 281</b>	<b>100 %</b>	<b>65 811 240</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>(1)</sup>Le tableau ci-dessus reprend uniquement les actions détenues directement par Tarkett Participation au 31 décembre 2022. Il est précisé par ailleurs, que Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A., Global Performance 17 S.C.A. et les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck, agissant de concert vis-à-vis de la Société depuis l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS), détiennent ensemble au 31 décembre 2022, 59 263 246 actions et 59 277 470 droits de vote de la Société, représentant 90,41% du capital et 90,07% des droits de vote de la Société. Cette détention comprend les 109 310 actions propres comprenant 25 099 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% ainsi que les 4 000 actions détenues par des membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck et des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidités portant sur des actions Tarkett. Pour plus d'informations sur le contrôle de Tarkett Participation, se référer à la Section 7.3.2 du présent Document.

<sup>(2)</sup>Conformément aux informations fournies par Tweedy Browne Company LLC à la Société le 4 août 2022 (pour plus d'informations, se référer à la Section 7.3.5 du présent Document).

<sup>(3)</sup>Les actions auto-détenues et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2022, il n'existait aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2021	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Tarkett Participation <sup>(1)</sup>	58 982 530	89,98%	58 982 530	89,64%	89,98%
Public	6 320 196	9,64%	6 569 678	9,98%	10,02%
Actions auto-détenues et auto-contrôlées <sup>(2)</sup>	247 555	0,38%	247 555	0,38%	-
<b>Total</b>	<b>65 550 281</b>	<b>100%</b>	<b>65 799 763</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>(1)</sup>Le tableau ci-dessus reprend uniquement les actions détenues directement par Tarkett Participation au 31 décembre 2021. Il est précisé par ailleurs, que Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A., Global Performance 17 S.C.A. et les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck, agissant de concert vis-à-vis de la Société depuis l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS), ont déclaré à la Société le 25 octobre 2021 détenir ensemble 59 263 596 actions et 59 272 507 droits de vote de la Société, représentant 90,41% du capital et 90,08% des droits de vote de la Société. Cette détention comprend les 247 555 actions propres comprenant 163 344 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% ainsi que les 4 000 actions détenues par des membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck et des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidités portant sur des actions Tarkett. Pour plus d'informations sur le contrôle de Tarkett Participation, se référer à la Section 7.3.2 du présent Document.

<sup>(2)</sup>Les actions auto-détenues et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société.

## Informations sur l'actionnariat

Au 31 décembre 2020	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Société Investissement Deconinck (SID)	33 222 659	50,68%	65 297 730	66,39%	66,65%
Famille Deconinck et sociétés liées	379 734	0,58%	390 904	0,40%	0,40%
<b>Total Groupe Familial Deconinck<sup>(1)</sup></b>	<b>33 602 393</b>	<b>51,26%</b>	<b>65 688 634</b>	<b>66,79%</b>	<b>67,05%</b>
Public	25 721 662	39,24%	26 717 680	27,17%	27,27%
Tweedy, Browne Company LLC. <sup>(2)</sup>	5 845 064	8,92%	5 559 702 <sup>(3)</sup>	5,65%	5,68%
Actions auto-détenues et auto-contrôlées <sup>(4)</sup>	381 162	0,58%	381 162	0,39%	-
<b>Total</b>	<b>65 550 281</b>	<b>100%</b>	<b>98 347 178</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>(1)</sup>Composé de la Société Investissement Deconinck (SID) (1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense Cedex), de membres de la famille Deconinck et de sociétés liées, tel que décrit dans la déclaration de franchissement de seuil légal du 7 novembre 2018.

<sup>(2)</sup>La société Tweedy, Browne Company LLC a déclaré qu'aucun des clients, pour le compte desquels elle détient des actions de la Société dans le cadre de son activité de gestion, ne détient individuellement 5% ou plus du capital ou des droits de votes de la Société.

<sup>(3)</sup>La société Tweedy, Browne Company LLC a précisé détenir pour le compte de ses clients 5 845 064 actions et 5 559 702 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients.

<sup>(4)</sup>Les actions auto-détenues (notamment via le contrat de liquidité) et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société.

### 7.3.2 Contrôle de la Société

A la suite d'une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) déposée à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 26 avril 2021, et d'acquisitions sur le marché et hors marché, la société Tarkett Participation, agissant de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce avec Société Investissement Deconinck (SID), Global Performance 17 S.C.A. FIAR, Expansion 17 S.C.A. FIAR et les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck détiennent au 31 décembre 2022, 59 263 246 actions et 59 277 470 droits de vote de la Société, représentant 90,41% du capital et 90,07% des droits de vote de la Société.

Cette détention tient compte des 109 310 actions propres (comprenant 25 099 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100%), des 4 000 actions détenues par des

membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck et des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidités portant sur des actions Tarkett, permettant à terme à Tarkett Participation d'acquérir ces actions à sa seule initiative à condition qu'un défaut de liquidité se soit produit à la date d'exercice de l'option d'achat (un tel défaut de liquidité ayant été constaté).

Le contrôle de Tarkett Participation sur la Société est donc resté stable par rapport à l'exercice précédent.

Pour plus d'informations sur l'OPAS merci de se référer au site internet de la Société ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)).

### 7.3.3 Actionnariat salarié

Certains dirigeants et salariés du Groupe détenaient une participation dans la Société, du fait de la mise en place par la Société de plans d'intéressement aux résultats et de plans d'attribution d'actions gratuites depuis 2011.

Dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) initiée par Tarkett Participation :

- > les salariés de Tarkett bénéficiaires d'actions de la Société disponibles pendant l'OPAS ont pu apporter leurs actions à l'offre ;
- > il a été proposé à tous les salariés et mandataires sociaux bénéficiaires des plans *Long Term Incentive* (LTIP), dont les actions gratuites étaient en cours d'acquisition (LTIP 2019-2022 et 2020-2023) ou dont les actions n'étaient pas disponibles (LTIP 2017-2020), de conclure des accords de liquidité avec Tarkett Participation. Cet accord, signé avec Tarkett Participation leur permet de rendre liquide leurs actions des LTIP 2019-2022 et 2020-2023 lors de leur acquisition si la Société n'était plus cotée en bourse à ce moment-là ou si le volume moyen d'échange du titre Tarkett les 20 derniers jours précédant l'acquisition était égal ou inférieur à 0,05% du capital de Tarkett.

A titre d'information, le 24 juin 2022, Tarkett Participation a notifié aux bénéficiaires des LTIP 2017-2020 et 2019-2022 mis en place par la Société, de sa décision d'acheter les actions livrées dans le cadre de ces plans conformément aux dispositions prévues dans le contrat de liquidité signé en 2021 entre Tarkett Participation et lesdits bénéficiaires. Cette transaction est intervenue le 19 juillet 2022 et le nombre total d'actions concernées s'est élevé à 149 630 actions Tarkett. Cette transaction a été déclarée à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et une mention a été faite en Section 2.8 du présent Document.

Pour une synthèse des plans d'actions gratuites et des attributions intervenues en vertu de ces plans et des informations complémentaires sur le mécanisme de liquidité, se référer à la Section 2.3.4 "Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)".

Informations sur l'actionnariat

### 7.3.4 Droits de vote des actionnaires

L'article 8 des Statuts de la Société dispose qu'un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date de son introduction en bourse, soit avant le 22 novembre 2013.

Ainsi, depuis le 22 novembre 2015, la Société octroie un droit de vote double aux actions remplissant les conditions requises.

Conformément à l'article L.22-10-46 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute Assemblée Générale de la Société.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des société(s) bénéficiaire(s), si les statuts de celle(s)-ci l'ont institué.

### 7.3.5 Franchissements de seuils

Conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce et à l'article 7 des Statuts de la Société, les franchissements de seuil légaux ou statutaires suivants ont été déclarés au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 :

Date de franchissement	Actionnaire	Hausse/baisse	Seuil legal franchi	Seuil statutaire franchi	% de droit de vote détenu	% capital détenu
1 <sup>er</sup> août 2022	Tweedy, Browne Company LLC	Baisse	Néant	6% du capital et des droits de vote	5,69%	5,71%

A la date du présent Document et à la connaissance de la Société, aucune déclaration de seuil légal ou statutaire n'a été effectuée depuis le 31 décembre 2022.

### 7.3.6 Pacte d'actionnaires

Dans le contexte de l'opération publique d'achat simplifiée (OPAS) décrite dans la Section 7.3.2 du présent Document, la Société Investissement Deconinck (SID) et Wendel Luxembourg S.A. (anciennement Trief Corporation SA) ont conclu le 23 avril 2021 un pacte d'actionnaires qui régit les relations entre la SID, d'une part, et Wendel Luxembourg S.A., d'autre part, au niveau de Tarkett Participation et des filiales qu'elle contrôle (en ce compris, la Société) pour une durée de 15 ans.

Ce pacte prévoit notamment que la gouvernance de la Société sera appelée à évoluer postérieurement à la clôture de l'OPAS afin de refléter la nouvelle structure actionariale de la Société, étant précisé que la SID resterait majoritaire :

> *Gouvernance en cas de retrait obligatoire* : dans le cas où les actions de la Société feraient l'objet d'un retrait obligatoire à l'issue de l'OPAS, la Société serait transformée en une société par actions simplifiée dirigée par le Président de Tarkett Participation, en la personne de Fabrice Barthélemy.

> *Gouvernance si les actions de la Société demeurent cotées* : dans le cas où les actions de la Société resteraient cotées, la Société conserverait une gouvernance duale avec un Directoire et un Conseil de surveillance, étant précisé que (i) une majorité des membres du Conseil de surveillance serait nommée sur proposition de la SID, (ii) si Wendel Luxembourg S.A. détient plus de 10% des droits de vote de Tarkett Participation, un membre du Conseil de surveillance serait nommé sur proposition de Wendel Luxembourg S.A. et (iii) au moins un tiers des membres du Conseil de surveillance seraient indépendants conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées. La composition du Directoire demeurerait inchangée. Il est prévu que les membres du Conseil de surveillance nommés sur proposition de la SID et de Wendel Luxembourg S.A. s'engagent à voter conformément à la décision prise le cas échéant au niveau du Conseil de Surveillance de Tarkett Participation.

Les principaux termes du pacte, relatifs à la Société et à Tarkett Participation, sont résumés dans la note d'information relative à l'OPAS, déposée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 26 avril 2021, et disponible sur le site internet de la Société ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)).

## 7.4 Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance

La dernière version des Statuts a été adoptée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 afin de tenir compte des nouvelles dispositions légales et réglementaires applicables à une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français.

Le Conseil de surveillance s'est également doté d'un Règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement qui est revu chaque année par le Conseil de surveillance.

L'ensemble de ces documents sont disponibles sur le site internet de la Société ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)) et les principales stipulations sont résumées ci-après.

### 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.

### Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des Statuts)

Le capital de la Société est composé exclusivement d'actions ordinaires.

Les actions ordinaires sont librement négociables. La transmission des actions ordinaires s'opère par virement de compte à compte. Elles sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux 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.

### Directoire - Pouvoirs et obligations (article 13 et 16 des Statuts et article 3 du Règlement intérieur)

Les membres du Directoire pourront, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Toutefois, cette répartition ne peut, en aucun cas, avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégalement la direction de Tarkett.

Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge appropriés.

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.

## Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance

Toutefois, sans préjudice des cas dans lesquels l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise en application de la loi, le Directoire devra solliciter l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour la réalisation des opérations suivantes (les "Décisions Importantes") au sein de la Société et/ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce (ensemble le "Groupe Tarkett") :

- a) l'octroi de cautions, avals et garanties par toute société du Groupe Tarkett au-delà d'un montant cumulé par an fixé par le Conseil de surveillance ; si des cautions, avals et garanties étaient donnés pour un montant total dépassant la limite fixée pour la période considérée, le dépassement ne serait pas opposable aux tiers qui n'en auraient pas eu connaissance ;
- b) les opérations ayant pour conséquence un changement significatif des activités industrielles (revêtement de sol et surfaces sportives) exercées à titre principal par les sociétés du Groupe Tarkett ; il est précisé, en tant que de besoin, que la conduite de nouvelles activités à titre accessoire par les entités du groupe Tarkett ne requiert pas l'autorisation préalable du Conseil de surveillance sauf si elle constitue par ailleurs une Décision Importante ;
- c) l'acquisition ou la cession (et plus généralement tout transfert de propriété ou investissement) ou affectation à titre de sûreté d'un élément d'actif du Groupe Tarkett au sein d'un projet, tout apport d'actif, notamment apport partiel d'actif soumis à l'Assemblée Générale selon la procédure dite de scission, toute fusion ou réorganisation (que ce soit avec une tierce partie ou à l'intérieur du Groupe Tarkett), portant sur un montant supérieur aux seuils fixés par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance (soit globalement, soit par type d'opération) ;
- d) l'introduction en bourse de toute société du Groupe Tarkett (autre que la Société) ;
- e) la conclusion par une société du Groupe Tarkett de tout emprunt d'un montant en principal unitaire (i) supérieur au montant fixé par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) entraînant une augmentation du montant global en principal des emprunts en cours du Groupe Tarkett au-delà du montant d'engagement global (en principal) d'emprunts autorisé par le Conseil de surveillance pour la période considérée ou à défaut par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et toute modification importante des modalités de ces emprunts ;
- f) les décisions relatives aux modifications des statuts de la Société ou impliquant de telles modifications et les modifications des statuts de toute société du Groupe Tarkett (i) dont la valeur des actifs est supérieure à un montant fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le Groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du Groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;
- g) l'approbation des accords de joint-venture ou de coopération significatifs, c'est-à-dire de ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du Groupe Tarkett (y compris en numéraire) excèdent un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- h) tout changement significatif dans les principes comptables 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 la 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 ;

Statuts de la Société et 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.

Le Conseil de surveillance est régulièrement informé par le Directoire des objectifs de la gestion du Groupe et de leur réalisation (notamment par rapport au budget annuel et au plan stratégique) ainsi que des politiques d'investissement, de maîtrise de l'exposition aux risques, de gestion des ressources humaines et de leurs mises en œuvre au sein du Groupe ; il est en tant que de besoin saisi par le Directoire de toute situation exceptionnelle, et en particulier pour ce qui concerne les Décisions Importantes.

A ce titre, le Conseil s'assure notamment que toute opération stratégique et toute opération significative se situant en dehors de la stratégie annoncée du Groupe fait l'objet d'une information suffisante en vue de son approbation préalable par le Conseil.

**Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle**

Néant.

**Assemblées Générales (article 25 des Statuts)**

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet est autorisée. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société dans les conditions prescrites par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme d'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prescrites par la loi.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire commun de leur choix. À défaut d'accord entre eux sur le choix d'un mandataire, celui-ci est désigné par ordonnance du Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Tout actionnaire peut également, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance, en son absence par le Vice-Président ou, à défaut, par un membre du Conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil de surveillance. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction.

Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil de surveillance, par le Vice-Président, par un membre du Directoire exerçant les fonctions de Directeur Général ou par le secrétaire de l'assemblée.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett

## 7.5 Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent à la Section 4.1.1.5 "Acquisitions" ainsi qu'aux Notes 2 "Évolutions du périmètre de consolidation" et 13 "Principales entités consolidées" figurant à la Section 5.2 "Annexe aux comptes consolidés".

## 7.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2022 aucun accord pouvant entraîner un changement de son contrôle à l'exception de ceux décrits dans la Section 7.3.6 du présent Document.

Les informations applicables requises par l'article L.22-10-11 (sur renvoi de l'article L.22-10-20) du Code de commerce figurent dans le présent Document d'enregistrement universel comme suit :

- > la structure du capital et les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance sont décrites à la Section 7.2 ;
- > les pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions, sont décrits à la Section 7.2.3 ;
- > les accords conclus par la Société qui sont susceptibles d'être impactés par une renégociation de leurs termes contractuels, en cas de changement de contrôle de la Société, comprennent les principales lignes de crédit détaillées aux Sections 4.3.3 "Dette financière", 4.3.4 "Conditions des principales lignes de crédit" et 4.3.5 "Placements privés de droit allemand, dits Schuldschein" ;
- > il est enfin précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites aux Sections 2.3 "Rémunérations" et 2.4 "Autres renseignements concernant les mandataires sociaux" pour les membres du Directoire ou les salariés si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique, ni aucun accord conclu par la Société qui pourrait être modifié ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

## 7.7 Informations boursières

> L'action Tarkett est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris - Compartiment B - Code ISIN : FR00004188670 - Code mnémonique : TKTT).

	2022	2021	2020
Cours de clôture (en euros)			
Au plus haut	19,66	21,40	16,56
Au plus bas	11,38	12,09	7,53
Au 31 décembre	11,50	19,50	14,40
Nombre d'actions au 31 décembre	65 550 281	65 550 281	65 550 281
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	754	1,278	944

Source : Euronext.

# 8

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 AVRIL 2023

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023	413
8.2	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023	414
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2022	426

8.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	427
8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	430
8.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital	431

## 8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

---

### A titre ordinaire

---

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022
3. Affectation du résultat de l'exercice 2022
4. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Didier Michaud Daniel pour une durée de quatre (4) ans
5. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Françoise Leroy pour une durée de quatre (4) ans
6. Ratification de la nomination par cooptation de Mme Marine Charles en qualité de membre du Conseil de surveillance
7. Ratification de la nomination par cooptation de Mme Tina Mayn en qualité de membre du Conseil de surveillance
8. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022
9. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire
10. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire
11. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance
12. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire
13. Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire
14. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance
15. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance
16. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

### A titre extraordinaire

---

17. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées
18. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres
19. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

### A titre ordinaire

---

20. Pouvoirs en vue des formalités.

## 8.2 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

### A titre Ordinaire

#### Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2022

Les deux premières résolutions ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale les comptes sociaux et consolidés de Tarkett de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, faisant ressortir respectivement un résultat net de 49 787 556,40 euros et un résultat net consolidé part du Groupe de - 26.8 millions d'euros.

Ces comptes ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux et en conformité avec la réglementation en vigueur, notamment selon les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'approuvées par l'Union européenne, pour les comptes consolidés.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, il est précisé que le montant global des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 179 169,04 euros au cours de l'exercice écoulé.

Le détail des comptes et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants figurent aux Chapitres 4 "Examen de la situation financière et des résultats" et 5 "Etats financiers" du Document d'enregistrement universel 2022.

#### Première résolution :

##### (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance et (iii) du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, tels qu'ils lui ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il résulte un bénéfice net comptable d'un montant de 49 787 556,40 euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

En application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **prend acte** du fait que le montant global des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 179 169,04 euros au cours de l'exercice écoulé.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

## Deuxième résolution :

### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance et (iii) du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 tels qu'ils lui ont été présentés, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe desquels il résulte un résultat net part du Groupe d'un montant de - 26.8 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

### Résolution 3 : Affectation du résultat de l'exercice 2022

La 3<sup>ème</sup> résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'affectation du résultat de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 intégralement au compte "Report à nouveau" qui serait désormais porté de 742 884 313,29 euros à 797 671 869,69 euros.

## Troisième résolution :

### (Affectation du résultat de l'exercice 2022)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, constatant que les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 présentent un bénéfice net de 49 787 556,40 euros, **décide**, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement le bénéfice au compte « Report à nouveau », le portant ainsi à 797 671 869,69 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale **constate** que le dividende des trois (3) derniers exercices a été fixé comme suit :

### Dividendes versés sur les trois (3) derniers exercices

	Année de mise en distribution		
	2022	2021	2020
Dividende total (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	Néant	Néant	Néant
Dividende par action (en euros)	Néant	Néant	Néant

<sup>(1)</sup>Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto-détenues par la Société. Le dividende était intégralement éligible à l'abattement de 40% bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

## Résolutions 4 à 7 : Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 13 membres, dont deux membres représentant les salariés, trois membres indépendants, quatre femmes (hors le membre représentant les salariés) et deux Censeurs.

### Renouvellement du mandat de Didier Michaud Daniel

La 4<sup>ème</sup> résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance de Didier Michaud Daniel, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023. Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2026.

Membre indépendant du Conseil de surveillance de la Société depuis le 26 avril 2019, Didier Michaud Daniel apporte au Conseil son expérience de direction générale, sa compétence opérationnelle, sa compétence en matière de gouvernance et rémunérations ainsi que sa vision internationale et stratégique.

Si le renouvellement du mandat de Didier Michaud Daniel est approuvé par l'Assemblée Générale, il continuera à assurer la présidence du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

### Renouvellement du mandat de Françoise Leroy

La 5<sup>ème</sup> résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance de Françoise Leroy, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023. Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2026.

Membre indépendante du Conseil de surveillance depuis le 26 novembre 2013, Françoise Leroy apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Tarkett et de ses opérations ainsi que ses compétences en matière de finance, communication financière et stratégie.

Si le renouvellement du mandat de Françoise Leroy est approuvé par l'Assemblée Générale, elle continuera à assurer la présidence du Comité d'audit, des risques et de la conformité et à être membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

### Ratification de la nomination par cooptation de Marine Charles

À la suite de la décision d'Agnès Touraine de mettre fin, par anticipation, à son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022, il vous est proposé, dans la 6<sup>ème</sup> résolution, de ratifier la nomination par cooptation de Marine Charles, en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Marine Charles est considérée comme membre non indépendante du Conseil de surveillance et apportera au Conseil ses compétences en matière de stratégie et M&A ainsi que son expérience dans le secteur industriel et de la construction.

### Ratification de la nomination par cooptation de Tina Mayn

À la suite de la décision de Véronique Laury de mettre fin, par anticipation, à son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, il vous est proposé, dans la 7<sup>ème</sup> résolution, de ratifier la nomination par cooptation de Tina Mayn, en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Tina Mayn, considérée comme étant membre non indépendante du Conseil de surveillance, apportera au Conseil ses compétences en matière de RSE, Marketing, innovation ainsi que son expérience dans le secteur industriel. Elle est aussi membre du Comité RSE.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023, et sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale des renouvellements et des ratifications soumis à son approbation, le Conseil de surveillance sera toujours composé de 13 membres, dont deux membres représentant les salariés, trois membres indépendants, quatre femmes (hors le membre représentant les salariés) et deux Censeurs.

Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent au Chapitre 2 "Gouvernance et rémunération" du Document d'enregistrement universel 2022.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

#### Quatrième résolution :

---

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Didier Michaud Daniel pour une durée de quatre (4) ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **décide** de renouveler le mandat de M. Didier Michaud Daniel en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2026.

#### Cinquième résolution :

---

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Françoise Leroy pour une durée de quatre (4) ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **décide** de renouveler le mandat de Mme Françoise Leroy en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2026.

#### Sixième résolution

---

(Ratification de la nomination par cooptation de Mme Marine Charles 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, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **ratifie** la nomination par cooptation, conformément à l'article L. 225-78 du Code de commerce, de Mme Marine Charles en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

#### Septième résolution

---

(Ratification de la nomination par cooptation de Mme Tina Mayn 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, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **ratifie** la nomination par cooptation, conformément à l'article L. 225-78 du Code de commerce, de Mme Tina Mayn en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

### Résolutions 8 à 11 : Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 aux mandataires sociaux

En application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, les résolutions 8 à 11 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale, les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 aux mandataires sociaux de la Société (communément appelé "**vote ex post**") et plus spécifiquement :

- > les informations relatives à la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux (8<sup>ème</sup> résolution) ;
- > les éléments de rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire (9<sup>ème</sup> résolution) ;
- > les éléments de rémunération de Raphaël Bauer, membre du Directoire (10<sup>ème</sup> résolution) ;
- > les éléments de rémunération d'Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance (11<sup>ème</sup> résolution).

Il est précisé que ces éléments ont été arrêtés par le Conseil de surveillance suivant les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance figurant en Sections 2.3.1, 2.3.2 et 2.3.6 du Document d'enregistrement universel 2022.

#### Huitième résolution :

(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 I. du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant à la Section 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

#### Neuvième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, tels que figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.6.1 du Document d'enregistrement universel 2022.

#### Dixième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire, tels que figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.6.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

## Onzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 à M. Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.6.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

### Résolutions 12 à 15 : Approbation des politiques de rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce, les résolutions 12 à 15 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée les politiques de rémunération applicables au Président du Directoire (12<sup>ème</sup> résolution), au membre du Directoire (13<sup>ème</sup> résolution), au Président du Conseil de surveillance (14<sup>ème</sup> résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (15<sup>ème</sup> résolution) (communément appelé "**vote ex ante**").

Les politiques de rémunération s'appliqueront à compter de l'exercice social clos le 31 décembre 2023 et jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Il est précisé que ces éléments ont été arrêtés par le Conseil de surveillance suivant les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance figurant en Section 2.3.5 du Document d'enregistrement universel 2022.

## Douzième résolution :

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2022.

## Treizième résolution :

(Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération du membre du Directoire au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

### Quatorzième résolution :

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

### Quinzième résolution :

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

### Résolution 16 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2022, la Société détenait 25 099 actions propres, soit 0,04% de son capital social.

La 16<sup>ème</sup> résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale le renouvellement pour une durée de 18 mois de l'autorisation donnée au Directoire en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans la limite de 10% du capital et pour un prix unitaire maximum d'achat de 30 euros. Le montant total affecté au programme de rachat ne pourrait pas dépasser 50 000 000 euros.

Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les actions de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période de l'offre.

Les rachats sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions.

Les informations relatives à l'utilisation qui a été faite de la précédente autorisation de rachat d'actions figurent à la Section 7.2.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

## 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.22-10-62 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.22-10-59 et suivants du Code de commerce ; ou
- > de la remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ; 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.22-10-59 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 six millions cinq-cent cinquante-cinq mille et vingt-huit (6 555 028) actions au 31 décembre 2022), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- > le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10% des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être faits à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution est fixé à trente (30) euros.

L'Assemblée Générale **délègue** au Directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à cinquante millions (50 000 000) euros.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire. Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

## A titre extraordinaire

### Résolution 17 : Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées

La 17<sup>ème</sup> résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement, sous réserve de la réalisation des conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, des actions existantes de la Société ne représentant pas plus de 1% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée, aux membres ou à certains membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou de ses sociétés liées. Il est précisé que les attributions qui seraient décidées au titre de la présente résolution en faveur des membres du Directoire ne pourraient représenter plus de 30% des actions visées par ladite résolution.

Dans le cadre de l'autorisation, il est proposé de donner tous pouvoirs au Directoire dans les limites fixées ci-dessus, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre cette autorisation et notamment afin de :

- > déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et, le cas échéant, de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- > fixer, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- > arrêter la date de jouissance des actions nouvellement émises ;
- > décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et
- > plus généralement, avec faculté de délégation et subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Dans le cadre de cette autorisation, il est prévu que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de cette autorisation soient acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L.225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme d'achat d'actions dument autorisé par l'Assemblée et tel que proposé à la 16<sup>ème</sup> résolution présentée ci-dessus, au titre de l'article L.22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Il est proposé de consentir cette autorisation à compter du jour de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

## Dix-septième résolution

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et conformément aux dispositions légales en vigueur et notamment celles des articles L.22-10-59 et L.22-10-60 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

**Autorise** le Directoire à compter du jour de la présente Assemblée Générale, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023, à procéder, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à des attributions gratuites d'actions existantes de la Société, en une ou plusieurs fois, sous conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions fixées ci-dessous.

Le nombre total des actions existantes de la Société attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra représenter plus de 1% du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que les attributions décidées au titre de la présente résolution en faveur de chacun des membres du Directoire de la Société seront préalablement autorisées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourront représenter plus de 30% du nombre d'actions autorisé par la présente résolution.

Les bénéficiaires seront les membres ou certains membres du personnel salarié ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce et sous réserve du respect des dispositions des articles L.22-10-58 et L.22-10-60 du Code de commerce) de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou certaines catégories d'entre eux.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive. La période d'acquisition ne pourra pas être inférieure à deux (2) ans à compter de la date d'attribution des actions.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux (2) ans.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième (2<sup>ème</sup>) ou troisième (3<sup>ème</sup>) catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société dans le cadre du programme d'achat d'actions tel que proposé à la seizième (16<sup>ème</sup>) résolution proposée ci-dessus au titre de l'article L.22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Dans ce cadre, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :

- > déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- > fixer, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- > arrêter la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises ;
- > décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et
- > plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

### Résolution 18 et 19 : Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'une augmentation ou d'une réduction de capital

#### Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

La 18<sup>ème</sup> résolution a pour objet de proposer, en application des dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce, de renouveler pour une nouvelle période de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, l'autorisation octroyée au Directoire le 30 avril 2021 aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourrait dépasser 50 000 000 d'euros.

#### Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

La 19<sup>ème</sup> résolution a pour objet, en application des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, de renouveler pour une nouvelle période de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, l'autorisation octroyée au Directoire le 30 avril 2021 aux fins de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation des actions autodétenues et/ou qu'elle acquerrait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de 24 mois serait de 10% des actions composant le capital de la Société.

Il est précisé que la précédente autorisation ayant le même objet n'a pas été utilisée.

### Dix-huitième résolution

#### (Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions des articles L.225-130 et L.22-10-50 du Code de commerce :

- > **délègue** au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux périodes qu'il appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros ou équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
- > en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, **délègue** à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,

- décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits :
  - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
  - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,
  - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
  - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter de ce jour.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023

## Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, **autorise** le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux périodes qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.22-10-61 et suivants du Code de commerce et L.225-213 du même Code.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre (24) mois en vertu de la présente autorisation est de 10% des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

## A titre Ordinaire

### Résolution 20 : Pouvoirs en vue des formalités

La 20<sup>ème</sup> résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'octroi des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

## Vingtième résolution :

(Pouvoirs en vue des 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.

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2022

## 8.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2022

---

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à l'Assemblée Générale Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société et de notre Groupe durant l'exercice clos au 31 décembre 2022, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous précisons que le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport de gestion dans les délais légaux.

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, nous avons examiné les comptes annuels, les comptes consolidés ainsi que le rapport de gestion que nous a présentés le Directoire et nous estimons que ces documents ne donnent lieu à aucune observation particulière.

Nous espérons que l'ensemble des propositions que vous a faites le Directoire dans son rapport recevra votre agrément, et que vous voudrez bien adopter les résolutions qui sont soumises à votre approbation.

**Le Conseil de surveillance**

## 8.4 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions 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 déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en oeuvre 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du code de commerce.

#### Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

##### Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### I. Conventions de prestations de services et d'assistance et d'animation

#### Avec la Société Investissement Deconinck (SID)

Personnes concernées : MM. Julien Deconinck, Didier Deconinck, Nicolas Deconinck, Bernard-André Deconinck et Eric La Bonnardière, membres du conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires, directement et indirectement, de la société SID.

##### 1) Contrat de prestation de services

**Nature et objet** : Cette convention, autorisée par votre conseil de surveillance du 17 décembre 2013 (et modifiée par votre conseil de surveillance du 26 juin 2018, avec effet rétroactif au 1er janvier 2018), s'est poursuivie en 2022. Elle prévoit que Tarkett assure au profit de la SID, des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à la gestion de son activité. Au titre de l'exercice 2022, Tarkett a facturé la SID 55 000 euros (hors taxes) au titre de cette convention.

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit au maintien de la convention** : Ces prestations sont nécessaires à la gestion de la S.I.D., actionnaire principal de Tarkett, et se sont poursuivies en 2022.

##### 2) Convention d'assistance et d'animation

**Nature et objet** : Cette convention, autorisée par votre conseil de surveillance du 9 octobre 2013 (et modifiée par votre conseil de surveillance du 26 juin 2018, avec effet rétroactif au 1er janvier 2018), s'est poursuivie en 2022. Elle prévoit que la SID fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. Au titre de l'exercice 2022, la SID a facturé Tarkett au titre de cette convention à hauteur de 300 000 euros (hors taxes).

**Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit au maintien de la convention** : Ces prestations d'assistance et d'animation sont nécessaires à la gestion de Tarkett et se sont poursuivies en 2022.

## Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

II. Conventions conclues dans le cadre de l'Opération Publique d'Achat Simplifiée (OPAS)

Dans le cadre de l'Opération Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) ayant eu lieu au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance avait autorisé le 23 avril 2021, la conclusion des conventions réglementées suivantes pour procéder au refinancement de son endettement existant :

Les personnes suivantes se sont déclarées indirectement intéressées aux conventions ci-dessous, quand bien même elles n'y sont pas directement intéressées :

- > SID, en qualité d'actionnaire indirect de contrôle de la Société ;
- > Eric La Bonnardière, en qualité de Président du conseil de surveillance de la Société ;
- > Didier Deconinck, en qualité de Vice-Président du conseil de surveillance de la Société ;
- > Julien Deconinck, en qualité de membre du conseil de surveillance de la Société ;
- > Nicolas Deconinck, en qualité de membre du conseil de surveillance de la Société ; et
- > Bernard-André Deconinck, en qualité de censeur du conseil de surveillance de la Société.

1) Convention de prêt intragroupe

Dans le cadre de cette convention conclue entre la Société en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, Tarkett Participation met à disposition de la Société, en une ou plusieurs fois, des sommes qui seraient issues d'un ou plusieurs tirage(s) par Tarkett Participation sur la Tranche B (tel que ce terme est défini ci-après), sous forme de crédit à terme.

**Objet de la convention de prêt intragroupe** : La convention de prêt intragroupe a notamment pour objet de financer le refinancement de l'endettement existant de la Société.

**Conditions financières de la convention de prêt intragroupe** : Les principales conditions financières de la convention de prêt intragroupe sont les suivantes :

- > montant maximum de 528.000.000 € en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2022 à 455.192.246,68 € en principal, et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 € au 31 décembre 2022) ;
- > maturité : 7 ans ;
- > marge : égale à celle de la Tranche B, telle que mentionnée dans l'acte d'adhésion à la convention de crédit de droit anglais (voir ci-dessous).

2) Acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais

Dans le cadre de cet acte d'adhésion par la Société à une convention de crédit de droit anglais conclue entre notamment :

- > Tarkett Participation en qualité d'emprunteur ;
- > BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Société Générale en qualité d'arrangeurs et garants de l'offre ;
- > les institutions financières qui y sont listées en qualité de prêteurs initiaux ;
- > CACIB en qualité d'agent et en qualité d'agent des sûretés,

les prêteurs mettent notamment à disposition (i) de Tarkett Participation, un prêt à terme d'un montant maximum de 889.173.870,24 € en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2022 à 839.173.870,24 € en principal (la « Tranche B Euro ») et d'un montant de 72.000.000 USD (la « Tranche B USD ») et à disposition (ii) de Tarkett Participation et de l'ensemble des membres du Groupe, sous réserve de leur adhésion, un crédit renouvelable d'un montant total en principal de 350.000.000 € (la « Tranche Renouvelable ») ayant notamment pour objet le financement des besoins généraux du Groupe.

Dans le cadre de cette convention, la Société a adhéré en qualité d'emprunteur au titre de la Tranche Renouvelable mais également en qualité de garant. A ce titre, les emprunteurs et garants, dont la Société, garantissent les obligations des autres débiteurs (en ce compris Tarkett Participation (via une garantie remontante), la Société et/ou ses filiales ayant adhéré à la convention de crédit via l'acte d'adhésion), dans la limite, à tout moment, des sommes dont la Société et ses filiales auront bénéficié (via la convention de prêt intragroupe) ou par tous moyens.

**Objet de la convention de crédit** : La convention de crédit, d'un montant initial maximum de 1.239.173.870,24 €, utilisé au 31 décembre 2022 à hauteur de 1.189.173.870,24 €, et d'un montant de 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 € au 31 décembre 2022), a notamment pour objet :

- > pour la Tranche B Euro et la Tranche B USD : (a) le financement partiel du prix d'acquisition des actions cibles (en ce compris le refinancement de tout tirage de la Tranche Renouvelable ayant été affecté à l'acquisition d'actions cibles) et des frais y afférents ; et (b) le financement du refinancement au moyen de la mise à disposition du prêt intragroupe par Tarkett Participation à la Société, et
- > pour la Tranche Renouvelable : le financement des besoins généraux et opérationnels, de développement et d'investissement du Groupe ainsi que toute acquisition et le refinancement de certains prêts à terme.

**Conditions financières de la convention de crédit** : Les principales conditions financières de la convention de crédit sont les suivantes :

- > montant disponible de 1.189.173.870,24 € et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 € au 31 décembre 2022) en principal ;
- > maturité de la Tranche B : 7 ans ;
- > maturité de la Tranche Renouvelable : 6 ans et 6 mois ;
- > marge de la Tranche B Euro : entre 3,00% et 3,75% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > marge de la Tranche B USD : entre 3,25% et 4,25% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > marge de la Tranche Renouvelable : entre 1,75% et 2,50% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;

## Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

- > commission d'arrangement (« underwriting fee ») égale à 1,25% du montant en principal ; et
- > commission d'engagement (« commitment fee ») égale à 30% de la marge applicable sur l'engagement disponible du prêteur concerné au titre de la Tranche Renouvelable pour la période de disponibilité applicable à la Tranche Renouvelable.

3) Acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais

L'adhésion, par voie d'acte d'adhésion par la Société, à la convention de subordination de droit anglais a vocation à régir les droits des créanciers au titre notamment de la convention de crédit mentionnée précédemment.

Nous vous informons que le Conseil de surveillance a conclu que les conventions mentionnées précédemment présentent les avantages financiers suivants pour la Société :

- > Positionnement sur le marché : la possibilité pour la Société d'avoir accès à un marché plus liquide que le marché obligataire, celui des deux Tranches B, et plus disposé à financer sa croissance externe ;
- > Capacité de financement : la possibilité pour la Société de couvrir ses besoins financiers généraux et son besoin en fonds de roulement ;

- > Flexibilité : un assouplissement des conditions de remboursement des crédits au titre de la convention de crédit (un remboursement anticipé des deux Tranches B à tout moment sans frais, à l'exception d'une première période de six mois durant laquelle une pénalité de 1% serait appliquée et un remboursement anticipé, de tout ou partie, de la Tranche Renouvelable) ;
- > Ratios financiers : l'absence de tout ratio financier devant être respecté par le Groupe dans le cadre du refinancement de l'endettement existant par la Société, à l'exception, du respect d'un ratio de levier sous réserve que les tirages au titre de la Tranche Renouvelable soient supérieurs à 40% du montant global de la Tranche Renouvelable. Le covenant financier est également fixé à un niveau significativement plus élevé (environ 5.8x) ;
- > Conditions financières : les conditions financières des deux Tranches B reflétées dans le Prêt Intragroupe apparaissent compétitives dans le marché Term Loan B, étant noté que ce financement bénéficie de conditions de marché extrêmement favorables, proches des plus bas historiques et du processus compétitif mis en place avec les banques retenues ; et
- > Maturité : l'occasion pour la Société d'anticiper sur le refinancement de ses lignes de financement existantes (la maturité des deux Tranches B (i.e. 7 ans) et de la Tranche Renouvelable (i.e. 6,5 ans) étant plus longue que la durée résiduelle des crédits existants (i.e. 5 ans pour le crédit revolving existant et entre 2 et 5 ans pour les crédits Schuldschein).

**Paris La Défense,  
le 17 février 2023**

Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A*

Philippe Grandclerc  
Associé

Romain Mercier  
Associé

**Mazars**

Anne-Laure Rousselou  
Associée

## 8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

### Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023 - 17<sup>ème</sup> résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de votre société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liées, au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des actions existantes de la Société attribuées gratuitement au titre de la 17<sup>ème</sup> résolution ne pourra représenter plus de 1% du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que les attributions décidées au titre de la présente résolution en faveur de chacun des membres du Directoire de la Société seront préalablement autorisées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourront représenter plus de 30% du nombre d'actions autorisés par la présente résolution.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en oeuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

**Paris La Défense,  
le 14 mars 2023**

Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Philippe Grandclerc  
Associé

Romain Mercier  
Associé

**Mazars**

Anne-Laure Rousselou  
Associée

## 8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital

### Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023 - 19<sup>ème</sup> résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.22-10-62 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en oeuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en oeuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

**Paris La Défense,  
le 14 mars 2023**  
Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Philippe Grandclerc  
Associé

Romain Mercier  
Associé

**Mazars**

Anne-Laure Rousselou  
Associée

# 9

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>9.1</b>	<b>Personne responsable du Document d'enregistrement universel</b>	<b>433</b>
<b>9.2</b>	<b>Attestation de la personne responsable</b>	<b>433</b>
<b>9.3</b>	<b>Personne responsable de l'information financière</b>	<b>433</b>
<b>9.4</b>	<b>Calendrier indicatif de l'information financière</b>	<b>434</b>
<b>9.5</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>434</b>

<b>9.6</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>435</b>
<b>9.7</b>	<b>Tables de concordance</b>	<b>436</b>
9.7.1	Document d'enregistrement universel	436
9.7.2	Rapport financier annuel	437
9.7.3	Rapport de gestion du Directoire	438
9.7.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	439

Personne responsable du Document d'enregistrement universel

## 9.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel

---

### **Fabrice Barthélemy**

Président du Directoire de la Société.

## 9.2 Attestation de la personne responsable

---

"J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les éléments figurent dans la table de concordance en Section 9.7.3 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document."

Le 24 mars 2023

### **Fabrice Barthélemy**

Président du Directoire de la Société

## 9.3 Personne responsable de l'information financière

---

### **M. Raphaël Bauer**

Directeur Financier du Groupe

Calendrier indicatif de l'information financière

## 9.4 Calendrier indicatif de l'information financière

Les informations financières communiquées au public par la Société seront disponibles sur son site Internet.

Compte tenu de la nouvelle structure du capital suite à l'offre publique d'achat simplifiée initiée au cours de l'exercice 2021, le Groupe a adapté sa communication financière et publie désormais seulement le chiffre d'affaires par segment au premier et troisième trimestre. Les publications du premier semestre et de l'année complète comprennent comme auparavant l'intégralité des états financiers.

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de Tarkett jusqu'au 31 décembre 2023 devrait être le suivant sachant que les dates sont susceptibles de modification sans notification :

	Calendrier 2023
Chiffre d'affaires du premier trimestre	20 avril 2023
Assemblée Générale	21 avril 2023
Résultats du premier semestre	26 juillet 2023
Chiffre d'affaires du troisième trimestre	19 octobre 2023
Résultats annuels 2023	15 février 2024

## 9.5 Contrôleurs légaux des comptes

	Date de dernier renouvellement	Date de fin de mandat <sup>(1)</sup>
KPMG Audit, département de KPMG S.A. Représenté par M. Philippe Grandclerc et Romain Mercier Tour Egho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	AG 2020	AG 2026
Cabinet Mazars Représenté par Mme Anne-Laure Rousselou 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	AG 2020	AG 2026
Salustro Reydel Représenté par Mme Béatrice de Blauwe Tour Egho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	AG 2020	AG 2026
M. Jérôme de Pastors 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	AG 2020	AG 2026

<sup>(1)</sup>Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social au cours duquel le mandat expire.

Documents accessibles au public

## 9.6 Documents accessibles au public

---

Le présent Document peut être consulté sur le site internet de la Société ([www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)) et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés au siège social de la Société :

- > les statuts de la Société ;
- > tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques de la Société et celles consolidées pour au moins les deux exercices précédant la date de ce Document, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document d'enregistrement universel et,

- > plus généralement, l'ensemble des documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est disponible sur le site Internet de la Société.

## 9.7 Tables de concordance

### 9.7.1 Document d'enregistrement universel

La table de concordance ci-après permet d'identifier les rubriques prévues par les annexes I et II du Règlement Délégué (UE) n°2019/980 du 14 mars 2019 et renvoie aux Sections du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques	Sections
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	9.1 à 9.3
2. Contrôleurs légaux des comptes	9.5
3. Facteurs de risques	6.1
4. Informations concernant l'émetteur	1 et 7.1.1
5. Investissements	4.2
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	1.4
6.2. Principaux marchés	1.5
6.3. Évènements importants dans le développement de l'activité de l'émetteur	4.6
6.4. Stratégie et objectifs	1.3 et 4.6
6.5. Dépendance de l'émetteur	1.6.2.1
6.6. Position concurrentielle	1.5
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	1.7
7.2. Filiales importantes du Groupe	5.6
8. Propriétés immobilières, usines et équipement	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	1.6.2.2
8.2. Questions environnementales	3
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	4.1
9.2. Résultat d'exploitation	4.1
10. Trésorerie et capitaux propres	4.3
11. Recherche et développement, brevets et licences	1.6.4
12. Informations sur les tendances	4.6
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1. Informations concernant les membres	2.2
14.2. Conflits d'intérêts	2.6.1.1
15. Rémunérations et avantages	2.3 et 2.4

## Tables de concordance

Rubriques		Sections
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1.	Dates d'expiration des mandats	2.2.2.2 et 2.2.3.2
16.2.	Contrats liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	2.6.2
16.3.	Informations sur les Comités du Conseil de surveillance	2.2.4
16.4.	Conformité au régime du gouvernement d'entreprise	2.1.1
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salariés	1.1.2
17.2.	Participations et options de souscription ou d'achat d'actions	2.3.3 et 2.3.4
18.	Principaux actionnaires	7.3
19.	Opérations avec les apparentés	2.6.3
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1.	Informations financières historiques	5.1 et 5.2
20.2.	Informations financières pro-forma	N/A
20.3.	États financiers	5
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	5.9 et 5.10
20.5.	Date des dernières informations financières	5.1 à 5.5
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7.	Politique de distribution de dividendes	5.7
20.8.	Procédures judiciaires et administratives	4.5
20.9.	Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	4.1
21.	Informations complémentaires	
21.1.	Capital social	7.2
21.2.	Actes constitutifs et statuts	7.4
22.	Contrats importants	4.4
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24.	Documents accessibles au public	9.6

## 9.7.2 Rapport financier annuel

Informations de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier		Sections
1.	Rapport de gestion	9.7.3
2.	Comptes consolidés	5.1 et 5.2
3.	Comptes sociaux	5.3
4.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et sur les comptes sociaux	5.9 et 5.10
5.	Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.1 à 9.3

### 9.7.3 Rapport de gestion du Directoire

Le tableau ci-après identifie les Sections du présent Document d'enregistrement universel qui comprend l'intégralité des éléments du rapport de gestion du Directoire requis par les dispositions légales et réglementaires.

Éléments du rapport de gestion prévus par l'article L.22-10-34 du Code de commerce		Sections
1.	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	1.4
2.	Faits marquants durant l'exercice 2022	1.1 et 5.4 ( Note 1)
3.	Résultats de la Société en 2022	5.3 et 5.4
4.	Situation de l'endettement du Groupe	4.3.3 à 4.3.7
5.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques comptables et financiers du Groupe	6.2
6.	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	6.1
7.	Activités en matière de recherche et développement	1.6.4
8.	Événements importants survenus depuis la clôture	5.2 (Note 11)
9.	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	4.6
10.	Affectation du résultat	8.2
11.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.5
12.	Dividendes	5.7
13.	Dépenses non déductibles fiscalement	8.2
14.	Filiales et prises de participations	5.6
15.	Actionnariat	7.3
16.	Plans d'option de souscription ou d'achat d'actions et d'attributions d'actions de performance	2.3.4
17.	Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L.621-18-2 du Code monétaire et financier)	2.5
18.	Rachat d'actions	7.2.3
19.	Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou clients	5.4 (Note 2.5)
20.	Informations sociales, environnementales et sociétales (articles du Code de commerce L.22-10-36, R.225-104 et R.225-105-1 modifiés par le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 - article 1.)	3 (table de concordance en Section 3.9.3)
21.	Plan de vigilance	3.4
22.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2 et 9.7.4
23.	Résultats du Groupe en 2022	Etats financiers consolidés

Tables de concordance

## 9.7.4 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Informations requises par l'article L.22-10-20 du Code de commerce	Sections
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance	2.2.3.6
Conditions de préparation et d'organisation	2.2.1, 2.2.2.1 et 2.2.3.1
Limitation de pouvoir du Directoire	7.4
Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	2.2.2.4 et 2.2.3.5
Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	2.3
Consultation sur la rémunération des mandataires sociaux	2.3.6
Dispositions du Code Afep-Medef qui ont été écartées	2.1.1
Lieu où le Code Afep-Medef peut être consulté	2.1.1
Modalités particulières relatives à la participation aux assemblées générales	7.4
Délégations en matière d'augmentation de capital	7.2.4
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	7.6
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice écoulé	8.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	2.6.2 et 8.4

Conception et Réalisation



[pomelo-paradigm.com/pomdocpro/](http://pomelo-paradigm.com/pomdocpro/)

---

## Tarkett

Siège social

1 Terrasse Bellini - Tour Initiale

92919 Paris La Défense - France

[www.tarkett-group.com](http://www.tarkett-group.com)