
2023
Document
d'Enregistrement
Universel
Tarkett

Sommaire

1	**PRÉSENTATION DU GROUPE**	**14**
1.1	Présentation générale	15
1.2	Historique	18
1.3	Stratégie	19
1.4	Aperçu des activités du Groupe	22
1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	24
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	28
1.7	Organigramme simplifié du Groupe	46
2	**GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION**	**47**
2.1	Gouvernance	48
2.2	Organes de direction et de contrôle	49
2.3	Rémunération	80
2.4	Accords et plans d'épargne salariale	102
2.5	Transactions des mandataires sociaux	103
2.6	Autres informations	104
3	**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**	**109**
3.1	L'ambition et les engagements RSE de Tarkett	110
3.2	Gouvernance de la RSE	116
3.3	Risques et opportunités liés à la RSE	121
3.4	Devoir de diligence / Plan de vigilance	128
3.5	Dialogue avec les parties prenantes	129
3.6	Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires	133
3.7	Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire	147
3.8	Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients	170
3.9	Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés	177
3.10	Développer notre capital humain	186
3.11	Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes	207
3.12	Rapport Social et Environnemental	212
4	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS**	**246**
4.1	Chiffres clés	247
4.2	Investissements	258
4.3	Trésorerie et capitaux propres	259
4.4	Contrats importants	266
4.5	Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires	266
4.6	Perspectives	267
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	268

5	**ÉTATS FINANCIERS**	**271**
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2023	272
5.2	Annexes aux comptes consolidés	278
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2023	337
5.4	Annexes aux comptes sociaux	344
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	363
5.6	Filiales et participations	364
5.7	Politique de distribution de dividendes	365
5.8	Honoraires des Commissaires aux comptes	365
5.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	366
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	371
6	**FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE**	**375**
6.1	Facteurs de risques	376
6.2	Organisation et gouvernance de la gestion des risques	395
6.3	Cartographie et évaluation des risques	396
6.4	Le contrôle interne et l'audit interne	397
6.5	Assurance	398
7	**INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL**	**399**
7.1	Informations sur la Société	400
7.2	Informations sur le capital social	400
7.3	Informations sur l'actionnariat	404
7.4	Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance	406
7.5	Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett	409
7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	409
7.7	Informations boursières	410
8	**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 2024**	**411**
8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024	412
8.2	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024	413
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2023	423
8.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	424
8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	427
9	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	**428**
9.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	429
9.2	Attestation de la personne responsable	429
9.3	Personne responsable de l'information financière	429
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	430
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	430
9.6	Documents accessibles au public	430
9.7	Tables de concordance	431

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 2023

incluant le Rapport Financier Annuel

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 26 mars 2024 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.

Ce 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.

Ce document d'enregistrement universel, qui inclut le rapport financier annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, est une reproduction officielle du document au format xTML qui est disponible sur le site internet de l'AMF (www.amf.org) ainsi que sur celui de la Société (www.tarkett.group-com).

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®*.

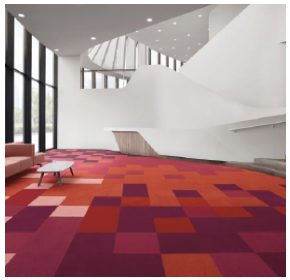
Notre ambition est de conjuguer les attentes de chacun de nos clients avec les enjeux environnementaux, en réduisant notre empreinte carbone et en changeant la donne avec l'économie circulaire. En collaborant avec nos partenaires, nous créons des espaces de vie plus sains et sûrs pour que chacun puisse 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

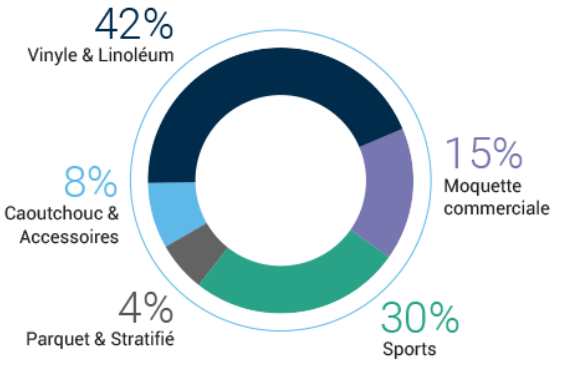
EDUCATION

BUREAUX

HÔTELLERIE

SPORTS

RÉSIDENTIEL



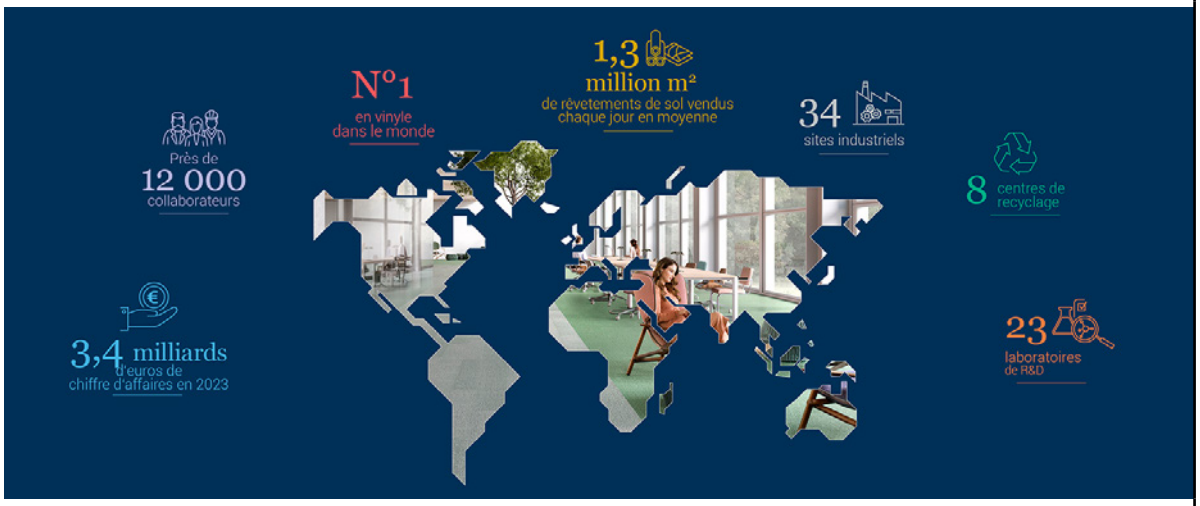
En % du chiffre d'affaires 2023

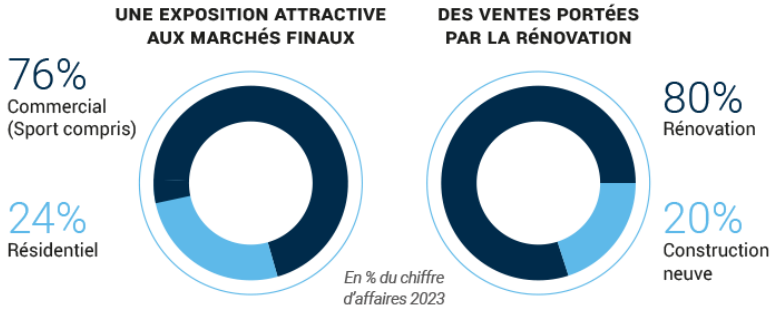
* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

** Together, we are building the way to better floors.

L'image de couverture du rapport RSE 2023 représente de la LVT (Luxury Vinyl Tile) « iD Click Ultimate 70 Chatillon Oak NATURAL ». Elle contient en moyenne 20% de contenu recyclé tout en étant 100% recyclable via le programme Tarkett ReStart®.

TARKETT DANS LE MONDE





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®.

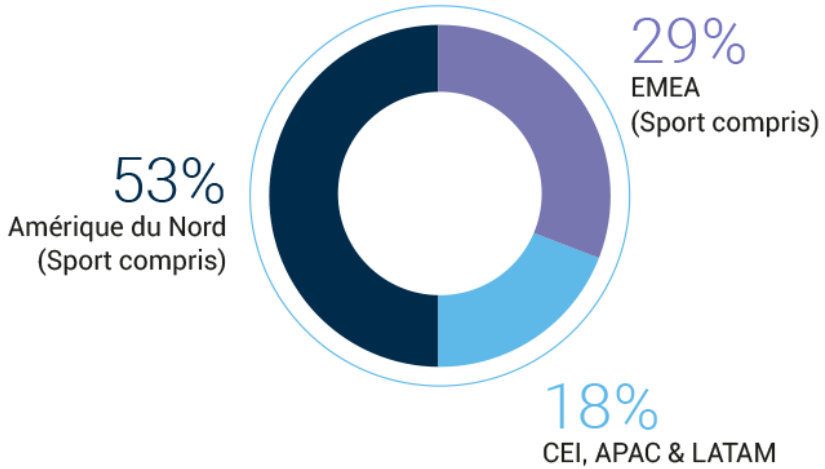
Respecter les 10 principes des Nations Unies.

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

Tarkett en chiffres

VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(31.12.2023)



RÉPARTITION DU CAPITAL

(31.12.2023)



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. et Global Performance 17 S.C.A. (ces deux dernières sociétés faisant partie du groupe Wendel) ainsi que les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck agissent de concert vis-à-vis de la Société depuis l'offre publique d'achat simplifiée sur les actions Tarkett mise en œuvre en 2021.*

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



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



Philippe Willion
Membre** depuis 2024



Bernard André Deconinck
Censeur



Claude Ehlinger
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 :
- Didier Michaud-Daniel (Président)*
- Nicolas Deconinck
- Françoise Leroy*

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

** Membre indépendant*
*** Membre représentant les salariés designé par le Comité Social et économique de Tarkett (CSE).*

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 Daliere
Président Tarkett Amérique du Nord & Tarkett Sports



Slavoljub Martinovic
Président Tarkett EMEA & LATAM



Stanislav Mitrović
Président Tarkett Europe de l'Est & APAC



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

Le mot du Président du Directoire

"Je suis particulièrement fier que nous soyons le seul fabricant de revêtements de sol et de surfaces sportives à atteindre cette année un niveau de performance aussi élevé, évalué par le CDP. Cela démontre notre leadership environnemental et notre capacité à élaborer une stratégie climatique appropriée qui se traduit par des actions concrètes."



Fabrice Barthélemy, Président du Directoire

Notre ambition est claire : être l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience à nos clients et collaborateurs. En 2023, nous avons mis en œuvre des initiatives clés pour nos employés, nos clients et l'environnement.

Donner à nos équipes performantes les moyens de tenir notre promesse

La sécurité de nos employés constitue notre premier engagement. Nous renforçons continuellement notre culture de la sécurité par la mise en place d'évaluations, de procédures, de plans d'action et de formations. Nous devons continuer à nous améliorer en la matière mais je reconnais aussi les efforts et les actions déjà entrepris et qui nous aideront à atteindre notre objectif final : réduire le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt à 1,0 d'ici 2025.

L'engagement de nos équipes est un autre enjeu majeur. En 2023, la participation record de 89 % à notre enquête de satisfaction des employés nous a permis d'obtenir un retour d'information significatif. Pour faire de Tarkett une entreprise où il fait bon travailler, nous continuons à encourager la diversité et l'inclusion tout en responsabilisant nos équipes. Notre semaine annuelle de la diversité et de l'inclusion est un excellent témoignage de notre engagement en faveur d'un lieu de travail plus inclusif. En 2023, les femmes occupaient 29 % des postes de manager, ce qui est positif et nous rapproche fortement de notre objectif d'atteindre 30 % en 2025.

Offrir à nos clients une expérience de premier ordre grâce à des produits et services innovants

Nous sommes constamment à la recherche de moyens pour aider nos clients, distributeurs, installateurs, architectes, designers et utilisateurs finaux de nos produits à relever leurs propres défis, de manière simple et efficace :

- Nous proposons des revêtements de sol dont l'empreinte carbone est inférieure à la moyenne des produits équivalents du secteur, tels que nos nouvelles collections de dalles de moquette Desso, nos dalles en caoutchouc Johnsonite ou notre vinyle homogène iQ Natural.
- Nous avons lancé en 2023 les Green Building Cards dans la région EMEA, qui mettent en évidence les caractéristiques de durabilité de nos collections et en promouvant nos sélections circulaires, aidant ainsi nos clients à obtenir des certifications de construction durables.

Leader en matière de développement durable

Le développement durable est un pilier essentiel de notre stratégie ImpacT2027.

- En 2023, nos objectifs climatiques ont été validés par l'initiative Science Based Targets (SBTi).
- Nous avons formé 700 employés du marketing, des ventes et du développement durable à notre manifeste sur le développement durable intitulé "The way to better floors" afin de faciliter le dialogue avec les clients et les fournisseurs.
- Nous réduisons nos émissions de gaz à effet de serre de 30 % d'ici 2030 sur l'ensemble de notre chaîne de valeur (scope 1, 2 et 3)[1], ce qui implique de tripler l'utilisation de matériaux recyclés d'ici 2030 pour atteindre 30 % (contre 10 % en 2018).

Pour ce faire, nous :

- **Optimisons** la consommation d'énergie de nos usines et mettons en place des solutions d'énergies renouvelables, telles que des panneaux solaires, des chaudières à biomasse ou des contrats d'électricité renouvelable. En 2023, nous avons lancé un projet visant à réduire davantage les émissions de gaz à effet de serre (GES) des scope 1 et 2 de nos 15 usines les plus émissives. Globalement, nous avons continué à réduire nos émissions de GES scope 1 et 2 de nos activités de fabrication en 2023 (-47% vs 2019).
- **Augmentons** la part des matériaux recyclés en boucle fermée et en boucle ouverte, pour atteindre 18% en 2023 (+1% vs 2022).
- **Recyclons** les revêtements de sol post-installation et post-utilisation grâce à notre programme de collecte et de recyclage Restart®, ainsi que le gazon artificiel grâce à un programme dédié de reprise des matériaux de remplissage en Amérique du Nord, qui a été renforcé par l'ouverture d'une nouvelle installation de régénération en Pennsylvanie (États-Unis).

Dans l'ensemble, nos émissions de la chaîne de valeur du scope 3[2] ont continué à diminuer en 2023 (-14 % par rapport à 2019). Ces engagements et ces efforts ont été reconnus par des parties prenantes externes. Tarkett a rejoint la liste des entreprises reconnues comme l'un des leaders européens en matière de climat, établie par le Financial Times et Statista. Par ailleurs, nous avons été classés au niveau de leadership "A-" en matière de performance climatique par le CDP. A ce sujet, je suis particulièrement fier que nous soyons le seul fabricant de revêtements de sol et de surfaces sportives à atteindre cette année à CDP un niveau de performance aussi élevé. Cela démontre notre leadership environnemental et notre capacité à élaborer une stratégie climatique appropriée qui se traduit par des actions concrètes.

Dans la mise en œuvre de notre plan stratégique, nous restons profondément attachés aux dix principes du Pacte mondial des Nations unies sur les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption, ainsi qu'à notre contribution aux objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU à l'horizon 2030.

Pour atteindre nos objectifs ambitieux, nous devons relever plusieurs défis :

- Nous encourageons la transformation et la **vitesse**, et nous invitons nos partenaires à faire de même. Cette transformation exige la participation de tous.
- Aujourd'hui, tous les clients ne sont pas prêts à payer un **prix plus élevé** pour des solutions à faible empreinte carbone. Pire, nous sommes en concurrence avec des produits importés dont l'empreinte environnementale est plus élevée.
- Une meilleure **réglementation** sera essentielle pour encourager nos clients à retourner les matériaux en fin d'utilisation, plutôt que de les envoyer à l'incinération.

J'ai toute confiance en nos équipes pour relever ces défis et continuer à mener la transformation de notre industrie. Je suis vraiment fier de ce que nous avons accompli ensemble, et je suis très enthousiaste et optimiste quant à l'avenir de Tarkett.

[1] Cet objectif global est divisé en deux objectifs validés par le SBTi : Tarkett s'engage à réduire les émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 de 50 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 ; et Tarkett s'engage également à réduire les émissions absolues de GES du scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement en fin de vie des produits vendus de 27,5 % dans le même laps de temps. Les limites des objectifs comprennent les émissions biogéniques liées à la terre et les absorptions provenant des matières premières bioénergétiques.
[2] 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.

Notre contribution pour un capital durable

Capital financier

- Coté à la Bourse de Paris (Euronext Paris)
- Concert Tarkett Participation (90,4%)
- Flottant (9,6%)

Capital humain, social et relationnel

- Employés : 11 700 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 20 pays (Europe, Russie, Amérique du Nord, Serbie, Chine, Ukraine, Brésil, Mexique, Australie, Turquie, Emirats Arabes Unis)
- 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
- 23 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 & Innovation)
- 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

Les principaux moyens de dialogue sont décrits dans la section 3.5 Dialogue avec des 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
- Fédérations professionnelles, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques
- Pouvoirs publics, organisations intergouvernementales et non gouvernementales

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.

Nos résultats : des performances durables malgré un contexte difficile

Démontrer la résilience du modèle économique de Tarkett

3 363 M€	288 M€	8,6%	20,4 M€	809 M€	95 M€	45 M€	0,2 M€
Chiffre d'affaires (4% croissance organique)	**EBITDA ajusté**	**Marge d'EBIDTA ajusté** (% des ventes nettes)	**Résultat net** (part du Groupe)	**Rémunérations**	**Investissements**	**Impôts sur les sociétés payées**	**Soutien aux communautés locales (Tarkett Cares)**

Confirmer notre position solide mondiale

- 3ème **groupe mondial de revêtements de sol**
- 1,3 million **de m² vendus chaque jour dans plus de 100 pays**
- N° 1 **en revêtements vinyle**

Maintenir les efforts pour protéger les équipes et développer les talents

Sécurité	Diversité	Mobilité interne	Formation et performance
3,28 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 *Objectif 2025 : 1,0*	29% des postes de management occupés par des femmes *Objectif 2025 : 30%*	65% des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne *Objectif 2025 : 70%*	39% des employés formés pendant l'année 96% des employés permanents inscrits ont bénéficié d'une « Revue de Développement 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®** (94%)
- **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** (-47% des émissions de scope 1 & 2 vs 2019, 44% 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** (~154 000 tonnes, 18% 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®** (~119 000 tonnes entre 2010 et 2023)
- **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** (-61% m^3 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 39% 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 38 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 (60 000 personnes de 2012 à 2023)

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

1.1	**Présentation générale**	**15**
1.1.1	Activité du Groupe	15
1.1.2	Principaux chiffres clés	16
1.2	**Historique**	**18**
1.3	**Stratégie**	**19**
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	19
1.3.2	Perspectives du Groupe	20
1.3.3	Atouts stratégiques du Groupe	21
1.4	**Aperçu des activités du Groupe**	**22**
1.4.1	Préambule sur les sources d'information	22
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe	23
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe	23
1.5	**Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives**	**24**
1.5.1	Marché des revêtements de sol	24
1.5.2	Marché des surfaces sportives	27
1.6	**Produits commercialisés par le Groupe**	**28**
1.6.1	Présentation des produits du Groupe	28
1.6.2	Fabrication des produits	33
1.6.3	Distribution des produits	37
1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	41
1.7	**Organigramme simplifié du Groupe**	**46**

1.1 Présentation générale

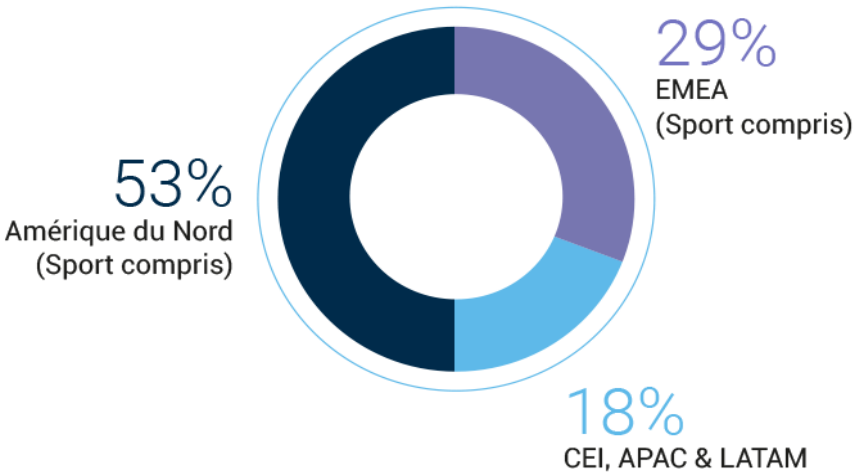
1.1.1 Activité du Groupe

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.

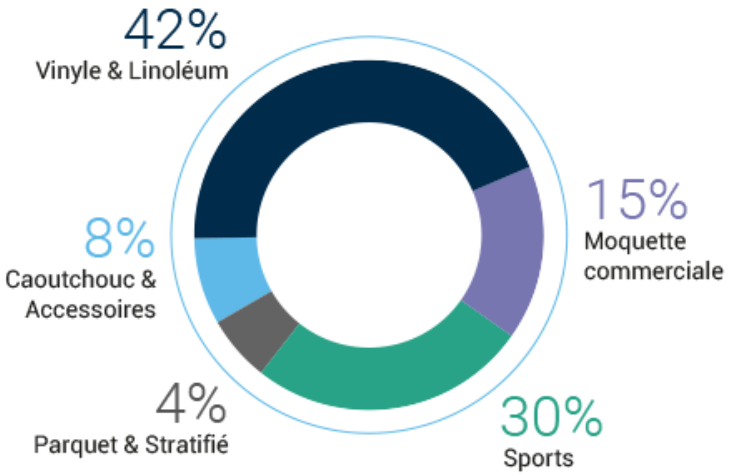
Grâce à ses 34 sites industriels et ses centres de services clients proches des marchés locaux, le Groupe Tarkett est en mesure d'offrir une grande flexibilité de solutions pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

Répartition du chiffre d'affaires net 2023 par zone géographique



En % du chiffre d'affaires 2023

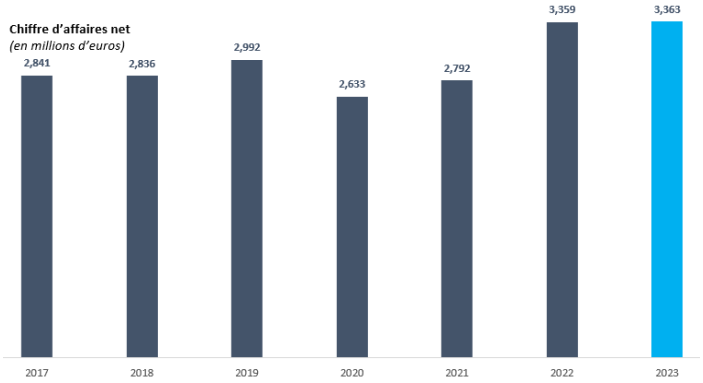
Répartition du chiffre d'affaires net 2023 par catégorie de produits

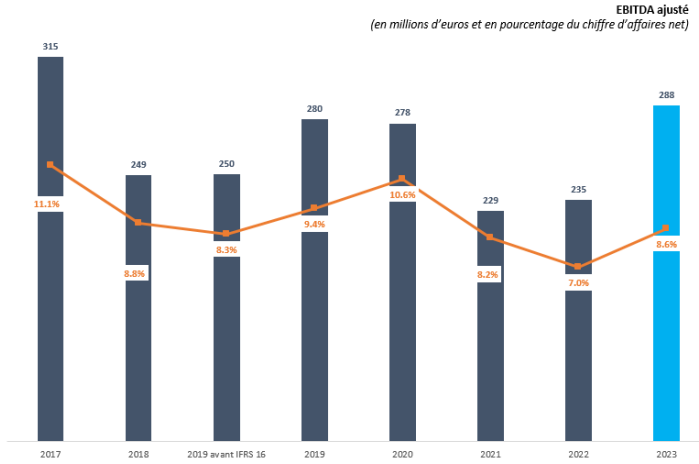


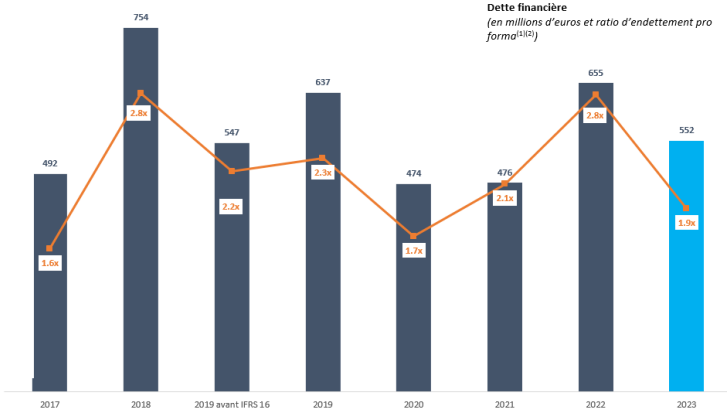
En % du chiffre d'affaires 2023

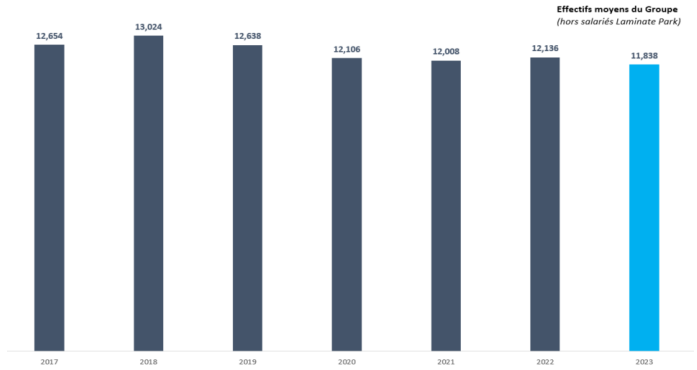
1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice social clos le 31 décembre 2023, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 "Comptes consolidés au 31 décembre 2023". Les états financiers consolidés pour l'exercice social clos le 31 décembre 2023 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".









(1)*Endettement net/EBITDA 2018 ajusté pro forma : incluant l'EBITDA de Lexmark (acquisition faite en septembre 2018) pour l'ensemble de l'année.*
(2)*La dette nette 2019 inclut la mise en place de programmes de cession de créances pour 126m€*

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	**3 363,1**	**3 358,9**
Croissance organique[1]	+4,5%	+8,9%
EBITDA ajusté avant IFRS 16[1]	**248,0**	**200,6**
% du chiffre d'affaires net	7,4%	6,0%
EBITDA ajusté[1]	**287,8**	**234,9**
% du chiffre d'affaires net	8,6%	7,0%
EBIT ajusté avant IFRS 16[1]	**147,6**	**83,0**
% du chiffre d'affaires net	4,4%	2,5%
EBIT ajusté[1]	**154,1**	**85,8**
% du chiffre d'affaires net	4,6%	2,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**125,1**	**44,4**
% du chiffre d'affaires net	3,7%	1,3%
Résultat de la période - part du Groupe	**20,4**	**(26,8)**
Dividendes par actions (en euros)[2]	**0,3**	**(0,4)**
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	864,7	913,0
Endettement net avant IFRS 16[3]	408,3	535,4
Endettement net[3]	551,7	654,8
Total bilan	2 483,3	2 606,4
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	278,5	(19,1)
Investissements	(94,9)	(98,1)
Free cash flow[1]	147,1	(148,3)
Capitalisation boursière au 31 décembre	**611**	**754**
Effectifs moyens	**11 838**	**12 136**

[1] *Cf. Section 4.7.*

[2] *Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale du 26 avril 2024, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2023 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.*

[3] *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, 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, Tarkett Participation et les sociétés avec lesquelles elle agit de concert au sens de l'article L.233-10 du Code de commerce, à savoir, la Société Investissement Deconinck (SID), Global Performance 17 S.C.A. et FIAR, Expansion 17 S.C.A. FIAR (ces deux dernières appartenant au groupe Wendel) ainsi que les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck détiennent, au 31 décembre 2023, 90,4% du capital et 94,7% des droits de vote de la Société.

En 2023 dans un contexte macroéconomique difficile, Tarkett a réussi à maintenir une croissance positive et préserver son résultat opérationnel. La Groupe suit son 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 innovante et la plus respectueuse de l'environnement.

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" défini 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 agile, 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_2 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_2 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.

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.

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.

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.

Dans un contexte géopolitique et macroéconomique complexe et incertain, Tarkett ne s'attend pas à une amélioration des conditions de marché à court terme.

La demande en EMEA dans les prochains mois devrait continuer à être faible compte tenu de la persistance des taux d'intérêts élevés, du nombre toujours faible de transactions immobilières et des difficultés du secteur de la construction. Dans cette zone, le Groupe va continuer à adapter sa production et sa structure de coûts aux conditions de marché.

En Amérique du Nord, les indicateurs du marché résidentiel restent atones mais l'exposition limitée du Groupe à ce segment et son positionnement différenciant sur certains canaux de distribution devraient permettre un développement favorable dans cette activité. Les segments commerciaux ont été mieux orientés ces derniers mois sans qu'il soit possible d'identifier des signaux de reprise nets notamment compte tenu de la faiblesse de l'immobilier de bureau. Néanmoins, le Groupe a pour objectif de poursuivre la dynamique enclenchée en 2023 afin de gagner des parts de marché et renforcer notre profitabilité.

Dans le Sport les perspectives d'activité restent bonnes même si les niveaux de croissance exceptionnels enregistrés depuis la sortie de la crise de la Covid-19 devraient quelque peu ralentir, mais l'ambition reste d'améliorer nos ventes et notre résultat en 2024.

Dans ce contexte de marché complexe, Tarkett maintient sa feuille de route de redressement opérationnel et financier enclenchée en 2023. Après la très forte génération de trésorerie en 2023, le groupe continue de viser une génération de trésorerie positive et une réduction de l'endettement grâce au contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement, et la maitrise des investissements alloués en priorité aux projets innovants, d'automatisation avec un retour sur investissement rapide et ce en priorisant les projets avec le plus grand potentiel de croissance.

1.3.3 Atouts stratégiques du Groupe

Le Groupe bénéficie de nombreux atouts qu'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 2023). 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 (76% des ventes 2023) et les utilisateurs résidentiels (24% des ventes 2023). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2023, 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 digitaux, salle de réunion, cuisine. Dans le monde, un total de 38 showrooms seront déployés en 2024.
- **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.

> **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 2022 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2023 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 2023, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 3 363 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'élevait à 288 millions d'euros. L'information financière du Groupe est répartie en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (segment EMEA (y.c. l'Amérique latine), segment Amérique du Nord et segment CEI, Asie-Pacifique (« APAC »)) 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 29% du chiffre d'affaires 2023 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 53% dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 18% dans le segment CEI, APAC et Amérique latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (environ 76% des ventes 2023) et les utilisateurs résidentiels (environ 24% des ventes 2023). 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 11,8 milliards de mètres carrés en 2022, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques…). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 27% du marché, soit environ 3,2 milliards de mètres carrés en 2022.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2022, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)	Volume	% du marché global
Sols souples (vinyle, linoleum et caoutchouc)	1 568	13%
Parquet et stratifié	1 155	10%
Moquette (commercial)	503	4%
Total adressé par le Groupe	**3 226**	**27%**
Moquette (résidentiel)	1 235	10%
Céramique	6 942	59%
Autres	431	4%
Total	**11 834**	**100%**

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

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

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

1.5.1 Marché des revêtements de sol

La demande des produits de revêtements de sol présente certaines disparités selon les zones géographiques, du fait des différentes cultures ainsi que des facteurs climatiques et règlementaires. 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 2022, basée en mètres carrés de produits vendus.

	EMEA		Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			Total
(en millions de mètres carrés)	Europe de l'Ouest[1]	Moyen-Orient/ Afrique		CEI & Balkans[2]	Asie-Pacifique	Amérique latine	
Sols souples (vinyle, linoleum et caoutchouc)	320	44	598	156	418	32	1 568
Parquet et stratifié	309	98	185	123	414	25	1 155
Moquette (commercial)	76	19	188	4	209	8	503
Total adressé par le Groupe	**706**	**161**	**971**	**282**	**1 041**	**65**	**3 226**
Moquette (résidentiel)	147	190	824	28	45	1	1 235
Céramique	493	1 273	336	212	3 669	958	6 942
Autres	-	-	26	38	368	-	431
Total	**1 345**	**1 625**	**2 157**	**561**	**5 123**	**1 023**	**11 834**

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

[2] *Les pays inclus dans la catégorie des Balkans sont l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Macédoine, Monténégro, Roumanie, Serbie, Slovénie, et Turquie (occidentale).*

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

1.5.1.1 Zone EMEA

Caractéristiques du marché

En 2022, la demande en revêtements de sol en Europe de l'Ouest était de 1,3 milliard de mètres carrés, ce qui représente 11% de la demande mondiale en revêtements de sol. Les catégories de produits vendues par le Groupe comptaient pour 706 millions de mètres carrés en 2022, soit 52% des revêtements de sol vendus en Europe de l'Ouest, dont 23% de ventes pour les produits bois et stratifié, 24% pour les revêtements résilients et 6% 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 2022, la demande en revêtements de sols dans la zone Moyen-Orient/Afrique était de 1,6 milliard de mètres carrés, ce qui représente 14% 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 161 millions de mètres carrés en 2022, 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.

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. 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 2022, la demande en revêtements de sol en Amérique du Nord était de 2,2 milliards de mètres carrés, ce qui représente 18 % de la demande mondiale en revêtements de sol. Ce marché est dominé par le secteur de la moquette, qui représentait 47% de la demande en 2022, 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 1,0 milliard de mètres carrés en 2022, soit 45% de revêtement de sol vendus en Amérique du Nord. 28% 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.

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.

1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

Caractéristiques du marché

En 2022, la demande en revêtements de sol les pays de la zone CEI (Communauté des États Indépendants) et des Balkans était de 561 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 13% pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les revêtements résilients, les principaux produits vendus sont la céramique (38% de la demande totale en revêtements de sol), les parquets et stratifié (environ 22%) et la moquette (6%).

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.

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.

1.5.1.4 Amérique latine et zone Asie-Pacifique (APAC)

Caractéristiques du marché

En 2022, la demande en revêtements de sol en Amérique latine et en Asie-Pacifique était de 1,0 milliard et 5,1 milliards de mètres carrés respectivement, ce qui représente 9% et 43% 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.

Positionnement concurrentiel du Groupe

Sa position en Amérique latine a été renforcée en 2009 avec l'acquisition de Fademac (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.

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.

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.

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 42% du chiffre d'affaires 2023), 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 4 % du chiffre d'affaires 2023), comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- les moquettes (environ 15 % du chiffre d'affaires 2023) principalement destinées aux utilisateurs commerciaux ;
- les revêtements en caoutchouc et accessoires (environ 8% du chiffre d'affaires 2023) ;
- les surfaces sportives (environ 30 % du chiffre d'affaires 2023), principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme.

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2023 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2023	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	42%
Parquets et stratifiés	4%
Moquettes commerciales	15%
Caoutchouc et accessoires	8%
Surfaces sportives	30%
Total	**100%**

> 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 2023 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2023	% du CA
EMEA	29%
Amérique du Nord	53%
CEI/APAC/Amérique latine	18%
Total	**100%**

1.6.1.1 Revêtements de sol souples (vinyle et linoléum)

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

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

Revêtements vinyles résidentiels

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

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

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

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

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

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

Revêtements vinyles commerciaux

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

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

Revêtements vinyles hétérogènes

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

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

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

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

Revêtements vinyles homogènes

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

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

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

Revêtements linoléum

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

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

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

1.6.1.2 Parquets et revêtements stratifiés

Parquets

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

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

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

Revêtements stratifiés

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

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

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

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

1.6.1.3 Moquettes

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

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

- la moquette en rouleau est l'assemblage d'une base en polypropène et de fibres qui sont soit tuftées, soit tissées ;
- la moquette modulaire, vendue en dalles, est composée d'une base en vinyle ou uréthane et de fibres (nylon) tuftées ; et
- la moquette hybride est composée d'une construction inséparable d'une base en sol souple, d'une moquette de nylon et d'une mousse spécifique assurant la performance et les capacités de design du produit.

La moquette est un revêtement de sol absorbant les chocs, doté de bonnes propriétés acoustiques, confortable et chaud. Le Groupe propose un large choix de couleurs et de motifs qu'il adapte à ses différentes zones géographiques et qu'il renouvelle régulièrement. Les différentes gammes de moquette offrent également des propriétés acoustiques et des performances de résistance au roulement et au fort trafic, ainsi que de confort à la marche et de facilité d'entretien.

1.6.1.4 Revêtements en caoutchouc et accessoires

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

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

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

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

1.6.1.5 Surfaces sportives

Les surfaces sportives fabriquées par le Groupe sont utilisées dans le monde entier. Elles ont pour rôle d'accompagner les sportifs amateurs et de haut niveau dans leurs activités, en alliant sécurité, confort, performance et esthétisme. Les surfaces sportives sont posées dans les universités, 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.

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 2023. 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 5% des coûts des matières premières du Groupe en 2023. 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 d'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.

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 20 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 pour les sols vinyles à proximité de Pékin, en Chine. 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 sept sites de production, dont trois sites de gazon synthétique (un site aux États-Unis, un site en France et un en Australie depuis l'acquisition de Grassman en 2018), deux sites de production de pistes d'athlétisme aux États-Unis et deux usines d'extrusion de fibres pour le gazon synthétique en Allemagne et à Abu Dhabi.

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	Linoléum	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*
	Emirats Arabes Unis	*Fibres pour gazons synthétiques*	*Abu Dhabi*
Amérique du Nord	*Canada*	Revêtements de sol souples	Farnham
		Shockpads	Toronto
	États-Unis	Pistes d'athlétisme	Hunt-Valley
		Gazons synthétiques	Calhoun
		Revêtements de sol souples	Chagrin Falls
		Revêtements de sol souples	Middlefield
		Moquettes	Dalton Smith
		Moquettes	Calhoun
		Moquettes	Dalton Kraft
		Revêtements de sol souples	Florence East
		Dalles vinyles haut de gamme (LVT)	Florence West
	Mexique	Revêtements de sol souples	Mexico
CEI	*Russie*	Revêtements stratifiés	Mytichtchi
		Revêtements de sol souples	Otradny
	Serbie	Revêtements de sol souples	Bačka Palanka
		Parquets	
		Moquettes et tapis	
	Ukraine	Revêtements de sol souples	Kalush
		Parquets	
	Chine	Revêtements de sol souples	Beijing
	Australie	Gazons synthétiques	Prestons
Amérique latine	*Brésil*	Revêtements de sol souples	Jacarei

Investissements du Groupe dans les sites de production

Le Groupe a investi de manière significative dans les sites de production 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 termes 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.

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 conséquence, 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 et un impact sur la visibilité des marques et produits sur internet de plus en plus en 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-dérapage, d'antistatique et d'absorption de bruit. En revanche, dans un projet de grande surface ou d'ensemble de boutiques, un revêtement ultrarésistant sera nécessaire pour supporter une circulation intense sans montrer de signes d'usure. Les bureaux sont aménagés en prenant en compte les considérations d'acoustique (absorption de sons), de confort et de durabilité. De plus, les espaces publics sont soumis à un contexte réglementaire qui peut varier considérablement d'un pays à l'autre, même à l'intérieur d'une même zone économique, comme l'Union Européenne.

Sur le marché commercial, l'aménagement intérieur doit être conforme à de nombreuses exigences en termes de design, de coût, de performance technique, 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 entretient 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.

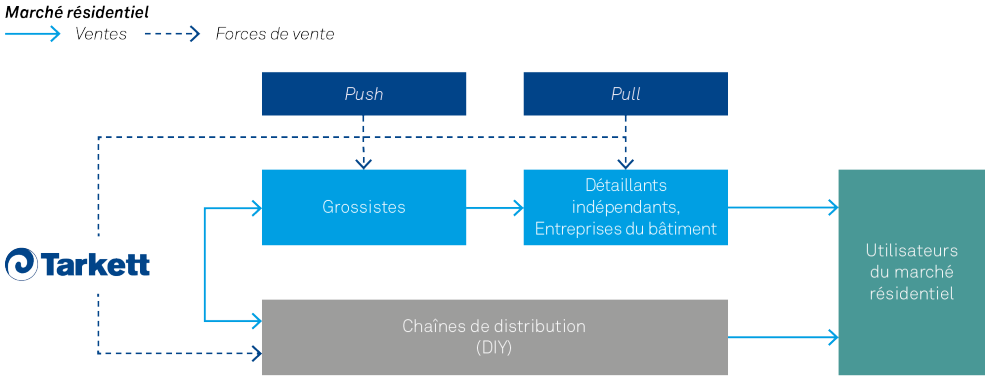
1.6.3.1 Stratégie de distribution

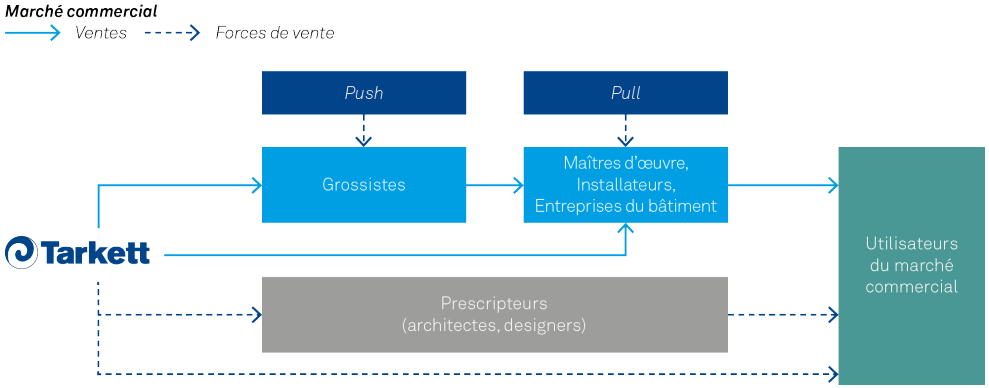
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie "push and pull" :

- **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.





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. Les programmes de formation sont dispensés par la Tarkett Academy dans neuf pays (Brésil, France, Pologne, Suède, Russie, Serbie, Australie, États-Unis et Royaume-Uni), dans des centres dédiés de la Tarkett Academy ainsi que chez des clients et d'autres tiers. 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 2023, 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.

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.

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 30 millions d'euros pour 2023, soit environ 1% du chiffre d'affaires.

En 2023, 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 22 laboratoires de développement et d'application situés dans 14 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 18% 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 GmbH - Part of Drees & Sommer (Environment Protection Encouragement Agency), l'UNISTRA (Université de Strasbourg), Mines ParisTech (École des Mines de Paris) et l'Ecole 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.

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 - GmbH - faisant partie de Drees & Sommer). Le Groupe communique sur la composition de ses produits dans le document intitulé « Material Health Statement (MHS), une déclaration sur les caractéristiques sanitaires des matériaux, délivrée par EPEA GmbH - faisant partie de Drees & Sommer. À fin 2023, Tarkett compte 30 MHS® actifs ou en cours de renouvellement. 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 2023, Tarkett disposait de 17 certifications Cradle to Cradle® (C2C) couvrant un large éventail de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc et le bois.

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 Waalwiijk (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 pilotent ensemble 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_2 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 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.

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 2023, 96% 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, par exemple dans l'usine de Farnham au Canada.

En Amérique du Nord, 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.

Tarkett offre aussi des solutions de protection de surface des revêtements de sol permettant un entretien et une maintenance facilités. Par exemple, les LVT Contour aux États-Unis utilisent le vernis Tectonik® qui offre les meilleures performances du marché en termes 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 2023, en Amérique du Nord, deux collections (Inspired Nature et LinoFloor xf2 & LinoWall xf2) ont été récompensées par le prix Green Good Design®, un programme international qui récompense les nouveaux produits les plus sains et les plus durables. Le programme est organisé par le Chicago Athenaeum (Museum of Architecture and Design), et le Centre européen d'architecture, de design et d'études urbaines.
- En 2023, aux Etats-Unis, le Powerbond RS® a remporté le 2023 Product Greenstep Award - organisé par le magazine Floor Covering Weekly. Powerbond RS® a été recompensé entre autres pour sa certification « asthma & allergy friendly® », étant le premier revêtement de sol souple au monde à recevoir cette désignation.
- En 2023, le Tarkett Lino Originale a reçu le Red Dot Design Award dans la catégorie Product Design. Ce prix s'est imposé au niveau international comme l'une des marques de qualité les plus recherchées en matière de design et le linoleum de Tarkett a été reconnu à la fois pour ses atouts de développement durable et son design.
- En 2023, en France, la nouvelle collection de lames et dalles rigides en vinyle iD Click Ultimate a gagné le prix d'or dans la catégorie finition intérieur, lors des BAT'E-NNOV AWARDS 2023, récompensant les innovations les plus remarquables dans le secteur du bâtiment et du bricolage.
- En 2023, Tarkett a rejoint la liste des entreprises reconnues comme l'un des leaders européens en matière de climat, classement établie par le Financial Times et Statista.
- 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 Muuuz 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 Muuuz 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 Muuuz International Awards (MIAW) organisée par Muuuz, 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.

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 règlementation européenne. Chaque État membre de l'Union Européenne doit reprendre les normes européennes dans sa collection nationale et supprimer sa norme nationale portant sur le même sujet.

Le marquage CE 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 du règlement des produits de construction (RPC), règlement cadrant les normes liées au marquage CE 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. Elle devrait également déboucher sur la création d'un passeport produit européen.

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

Aux États-Unis, les exigences réglementaires environnementales et de sécurité des lieux de travail sont établies 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 règlementation fédérale ou étatique.

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

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

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

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

1.6.4.4 Droits de propriété intellectuelle

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

Portefeuille de marques

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

Portefeuille de brevets

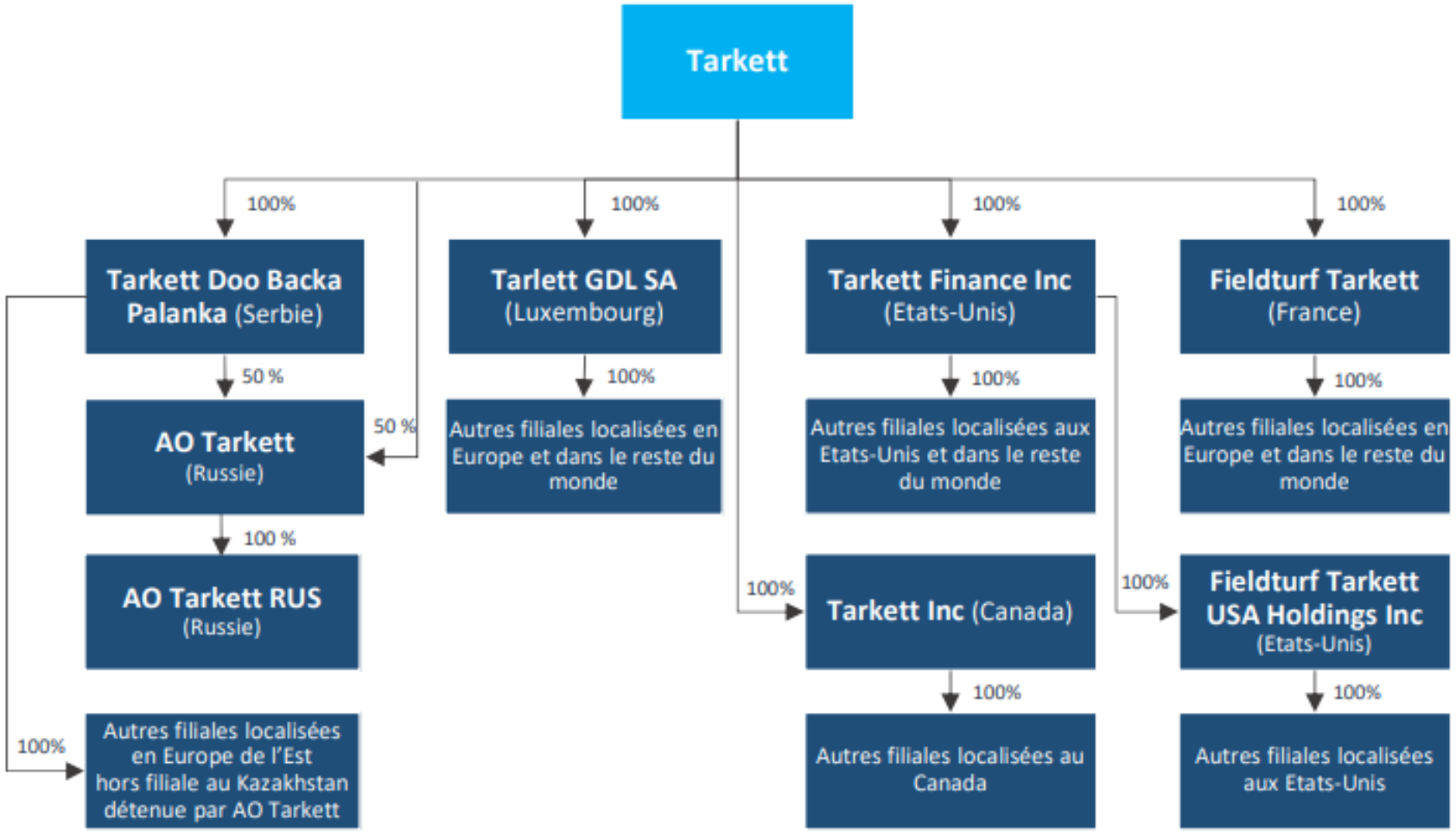
Le Groupe est titulaire de brevets actifs dans plus de 40 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

Les brevets du Groupe couvrent environ 122 familles de technologies différentes soutenant les piliers d'innovation, inclues les activités liées aux surfaces sportives. Ces dernières représentent 21 familles de brevets spécifiques. Le Groupe dépose chaque année 5 à 10 nouveaux brevets majoritairement au départ de l'Europe. L'âge moyen des familles de brevets du portefeuille du Groupe est d'environ 9,5 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 96 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 1 famille en Europe de l'Est et 26 familles en Amérique du Nord.

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 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

2.1	**Gouvernance**	**48**
2.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	48
2.1.2	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	48
2.2	**Organes de direction et de contrôle**	**49**
2.2.1	Mode de gestion de la Société	49
2.2.2	Directoire	49
2.2.3	Conseil de surveillance	52
2.2.4	Comités spécialisés du Conseil de surveillance	74
2.2.5	Comité exécutif du Groupe	79
2.3	**Rémunération**	**80**
2.3.1	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire	80
2.3.2	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Conseil de surveillance et à son Président	84
2.3.3	Options de souscription ou d'achat d'actions	86
2.3.4	Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)	86
2.3.5	Principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux	91
2.3.6	Eléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2023	97
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	101
2.4	**Accords et plans d'épargne salariale**	**102**
2.4.1	Accords de participation et d'intéressement	102
2.4.2	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	102
2.5	**Transactions des mandataires sociaux**	**103**
2.6	**Autres informations**	**104**
2.6.1	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	104
2.6.2	Conventions réglementées	105
2.6.3	Principales opérations avec les apparentés	108

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 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
Article 11.3 : le code recommande une évaluation formalisée tous les trois ans au moins.	Une auto-évaluation du Conseil de surveillance et de ses Comités est coordonnée chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, formalisée par le biais d'un questionnaire soumis à chaque membre du Conseil, et les résultats sont présentés et débattus lors d'une réunion du Conseil de surveillance. Toutefois, la dernière évaluation réalisée par un consultant extérieur indépendant date de 2017. Lors des dernières auto-évaluations du Conseil, notamment au titre des exercices 2021, 2022 et 2023, 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 réponses apportées par les membres du Conseil que l'auto-évaluation réalisée 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 la prochaine évaluation.
Article 19.1 : le code recommande la présence d'un membre représentant les salariés au comité des rémunérations.	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. 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. Les délibérations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance font en effet l'objet d'un compte-rendu en Conseil de surveillance et ses recommandations y sont également débattues.

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

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 2024 après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

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

2.2 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) qui sont disponibles sur le site internet de la Société (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.

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

	Âge	Sexe	Nationalité	Date de 1ère nomination	Date du dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Président							
Fabrice Barthélemy	55			23.05.2008	25.10.2022	24.10.2025	27 768
Membre							
Raphaël Bauer	44			01.05.2019	25.10.2022	24.10.2025	4 441

2.2.2.3 Évolution dans la composition du Directoire au cours de l'exercice 2023

Aucune évolution n'est intervenue dans la composition du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Sur la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, les mandats de Président du Directoire de Fabrice Barthélemy et de membre du Directoire de Raphaël Bauer ont été renouvelés le 25 octobre 2022 par le Conseil de surveillance, pour une nouvelle durée de trois ans, et viendront donc à échéance le 24 octobre 2025. Ce renouvellement s'est inscrit notamment dans la continuité de la stratégie du Groupe mise en place au cours des 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 à la date de publication du présent Document

FABRICE BARTHELEMY - Président du Directoire



Né le 27 mars 1968

Nationalité française

1ère nomination : 23 mai 2008

Echéance du mandat : 24 octobre 2025

Nombre d'actions : 27 768

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

Expérience et expertise

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

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

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 des 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
- Plusieurs 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)[1]

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

[1] *Société cotée*

RAPHAEL BAUER - Membre du Directoire et Directeur Financier Groupe



Né le 10 juin 1979

Nationalité française

1ère **nomination** : 1er mai 2019

Echéance du mandat : 24 octobre 2025

Nombre d'actions : 4 441

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 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 des 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

2.2.2.5 Activité du Directoire au cours de l'exercice 2023

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, le Directoire s'est réuni 6 fois, avec un taux de présence de 100%. Ses réunions ont principalement porté sur :

Résultats financiers :

- le rapport sur l'activité du 4ème trimestre 2022 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;
- le rapport sur l'activité du 1er trimestre 2023 ;
- l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2023 ;
- le rapport sur l'activité du 3ème trimestre 2023 ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- la revue des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers.

Assemblée Générale du 21 avril 2023 :

- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;
- l'arrêté du rapport de gestion de la Société et du Groupe pour 2022 ;
- l'examen des mandats en cours ;
- la revue des conventions réglementées ;
- plus généralement, la convocation de l'Assemblée Générale, l'arrêté de l'ordre du jour et du projet de texte des résolutions.

Autres activités :

- la gestion de la situation géopolitique en Europe de l'Est ;
- le plan stratégique 2023-2027 ;
- l'émission d'obligations Relance ;
- le rachat par la Société d'actions propres afin de livrer des actions de performance gratuites aux bénéficiaires du plan LTIP 2020-2023 ;
- la mise en place du plan de rémunération long terme (LTIP) 2023-2026.

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 Conseil dispose d'un Règlement intérieur qui précise les dispositions régissant son organisation et son fonctionnement 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'entretien 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.

Censeurs

L'Assemblée Générale et le Conseil de surveillance peuvent chacun procéder à la nomination de Censeurs qui sont nommés pour une durée de quatre ans. Les Censeurs sont appelés à assister, comme observateurs, aux réunions du Conseil de surveillance, ont un rôle de conseil et, à ce titre, peuvent être consultés par le Conseil.

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 de son mandat de membre du Conseil afin de procéder à l'acquisition, à terme, de ces 1 000 actions.

Chaque membre du Conseil s'engage à respecter la règlementation 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 règlementaires font l'objet d'un rappel à l'ensemble des membres du Conseil.

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 auxdites réunions. Préalablement à chaque réunion, une convocation 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.

2.2.3.2 Composition du Conseil de surveillance

À 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 de 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 égale au tiers recommandé par le Code Afep- Medef pour les sociétés pourvues d'actionnaires de contrôle (*les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte pour ce calcul*).

La durée des fonctions des membres du Conseil est de quatre années. Toutefois, l'article 18 des Statuts prévoit qu'une durée inférieure puisse être proposée au vote de l'Assemblée Générale lors de la nomination de certains membres afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil.

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	55 ans	44,44%	4
de membres indépendants	Age moyen des membres du Conseil	de femmes membres du Conseil	nationalités différentes

Organes de direction et de contrôle

Le tableau ci-après détaille la composition du Conseil de surveillance à la date de publication du présent Document :

Membre	Informations personnelles et expérience						Présence au sein du Conseil de surveillance					Présence aux Comités		
	Âge	Sexe	Nationalité	Ancienneté (en années)	Nombre d'actions détenues[1]	Autres mandats[2]	Indépendance	1ère nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat[3]	Assiduité 2023	CARC[4]	CNRG[5]	CRSEI[6]
Eric La Bonnardière *Président*	42			8	1 000	-	-	24.04.15	29.04.22	2026	100 %	-	-[7]	-
Didier Deconinck *Vice-Président*	76			23	1 000	-	-	02.01.01	29.04.22	2026	100 %	-	-	-
Marine Charles[8]	42			1	1 000	-	-	15.02.23	-	2025	100 %	-	-	-
Julien Deconinck	45			9	1 000	-	-	13.05.14	29.04.22	2026	100 %	M	-	-
Nicolas Deconinck	43			8	1 000	-	-	24.04.15[9]	30.04.20[9]	2024[3]	100 %	-	M[10]	M
Françoise Leroy	71			10	1 000	-	√	26.11.13	21.04.23	2027	100 %	P	M	-
Tina Mayn[8]	54			1	1 000	-	-	15.02.23	-	2025	100 %	-	-	M
Didier Michaud-Daniel	66			4	1 000	1	√	26.04.19	21.04.23	2027	100 %	-	P	-
Sabine Roux de Bézieux	58			6	1 000	1	√	27.04.17	30.04.21	2025	83 %	M	-	P
Caroline Tith	33			2	N/A	-	N/A	02.12.21[11]	-	2025	100 %	-	-	-
Philippe Willion	65			0	N/A	-	N/A	09.02.24[11]	-	2025	N/A	-	-	-
Bernard-André Deconinck *Censeur*	79			23	N/A	-	N/A	02.01.01	29.04.22	2026	100%	-	-	-
Claude Ehlinger *Censeur*	61			0	N/A	1	N/A	15.02.24[12]	-	2028	N/A	-	-	-

[1] *Nombre d'actions Tarkett détenues par les membres du Conseil à titre personnel. Les Censeurs et les membres représentant les salariés ne sont pas tenus par l'obligation de détention d'actions.*
[2] *Nombre de mandats détenus dans des sociétés cotées, hors Groupe Tarkett.*
[3] *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 26 avril 2024 de renouveler le mandat de Nicolas Deconinck pour une nouvelle durée de quatre ans.*
[4] *Comité d'audit, des risques et de la conformité.*
[5] *Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.*
[6] *Comité RSE et Innovation.*
[7] *Eric La Bonnardière a été membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 juillet 2022 au 15 février 2024, date à laquelle il a été remplacé par Nicolas Deconinck.*
[8] *Suite aux démissions d'Agnès Touraine et de Véronique Laury, le Conseil de surveillance a coopté Marine Charles et Tina Mayn le 15 février 2023 pour la durée restant à courir des mandats d'Agnès Touraine et Véronique Laury, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024. Tina Mayn a également été nommée membre du Comité RSE et Innovation. Ces cooptations ont été ratifiées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.*
[9] *Nicolas Deconinck a été nommé Censeur du Conseil de surveillance le 24 avril 2015 puis membre du Conseil le 30 avril 2020.*
[10] *Nicolas Deconinck est membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance depuis le 15 février 2024.*
[11] *Date de désignation par le Comité Social et Economique (CSE) de la Société (plus de détails en Sections 2.2.3.3 et 2.2.3.6.).*
[12] *Claude Ehlinger a été nommé Censeur le 15 février 2024, en remplacement de Charles Goulet, démissionnaire (plus de détails en Section 2.2.3.3).*

N/A : Non applicable.
P : Président(e). / M : Membre.

2.2.3.3 Évolution dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2023 et début 2024

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de surveillance	**Le 1er janvier 2023** Véronique Laury **Le 31 octobre 2023** Florent Jannier (membre représentant les salariés) **Le 1er février 2024** Charles Goulet (Censeur)	**Le 15 février 2023** Marine Charles Tina Mayn **Le 9 février 2024** Philippe Willion (membre représentant les salariés) **Le 15 février 2024** Claude Ehlinger (Censeur)	**Le 21 avril 2023** Didier Michaud-Daniel Françoise Leroy
Comité d'audit, des risques et de la conformité	-	-	**Le 21 avril 2023** Françoise Leroy
Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	**Le 15 février 2024** Eric La Bonnardière	**Le 15 février 2024** Nicolas Deconinck	**Le 21 avril 2023** Didier Michaud-Daniel Françoise Leroy
Comité RSE et Innovation	**Le 1er janvier 2023** Véronique Laury	**Le 15 février 2023** Tina Mayn	-

Il est rappelé qu'Agnès Touraine a démissionné de son mandat de membre du Conseil de surveillance le 1er juin 2022. Par ailleurs, le 15 février 2023, le Conseil de surveillance a constaté la démission, le 1er janvier 2023, de Véronique Laury de son mandat de membre du Conseil de surveillance et du Comité RSE et Innovation.

Lors de sa séance du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de surveillance a coopté Marine Charles et Tina Mayn en qualité de membres du Conseil de surveillance, en remplacement d'Agnès Touraine et Véronique Laury et ce, pour la durée restant à courir du mandat de ces dernières, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024. Tina Mayn a également été nommée membre du Comité RSE et Innovation.

L'Assemblée Générale du 21 avril 2023 a ratifié les cooptations de Marine Charles et Tina Mayn et a renouvelé les mandats de membre du Conseil de surveillance de Didier Michaud-Daniel et Françoise Leroy pour une nouvelle durée de quatre ans.

Le 31 octobre 2023, Florent Jannier a démissionné de ses fonctions salariées, entraînant *de facto* la cessation de son mandat de membre du Conseil de surveillance. Le 9 février 2024, le Comité Social et Economique de la Société a désigné Philippe Willion en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, pour la durée du mandat vacant, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024.

Le 15 février 2024, prenant acte de la démission, en date du 1er février 2024, de Charles Goulet de son mandat de Censeur, le Conseil de surveillance a nommé M. Claude Ehlinger en qualité de Censeur et ce, pour une durée de quatre ans conformément aux dispositions statutaires.

Lors de sa réunion du 15 février 2024, le Conseil de surveillance a également pris acte du souhait d'Eric La Bonnardière de démissionner de son mandat de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et a décidé de nommer Nicolas Deconinck en remplacement d'Eric La Bonnardière en qualité de membre de ce comité et pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance.

Les décisions prises par le Conseil de surveillance le 15 février 2024 ont préalablement fait l'objet d'une recommandation favorable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

2.2.3.4 Évolutions proposées en 2024

Sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 15 février 2024, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 :

- le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Nicolas Deconinck qui arrive à échéance et ce, pour une nouvelle durée de quatre ans ; et
- après avoir pris acte de la démission de Didier Deconinck de son mandat de membre et Vice-Président du Conseil de surveillance avec effet à la date du 26 avril 2024, la nomination de Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de Surveillance, également pour une durée de quatre ans.

En outre, le Conseil de surveillance a d'ores et déjà décidé de nommer Julien Deconinck en qualité de Vice-Président du Conseil à compter du 26 avril 2024, en remplacement de Didier Deconinck, démissionnaire à cette date.

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



Né le 11 avril 1981

Nationalité française

1ère 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.

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

> Néant

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

1ère nomination : 2 janvier 2001

Fin du mandat : Assemblée Générale du 26 avril 2024

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).

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 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 :

- 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)

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- Président de la société DDA S.A.S (France)
- 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)
- 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

1ère nomination : 15 février 2023

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

Marine Charles est CEO France de B&B Hotels depuis janvier 2024.

De 2022 à 2023, elle était Directrice Générale de Saint-Gobain Weber France, leader des mortiers industriels, et membre du CODIR France de Saint Gobain.

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 filière 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).

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

> CEO France de B&B Hotels (France)
> Censeur du Comité de surveillance de la société Brico Invest (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit du groupe ABEO[1](France)
> Directrice Générale de Lapeyre Distribution (France)

[1] *Société cotée*

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

1ère 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 Clermount, 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.

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

- Néant

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, membre du Comité RSE et Innovation et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance



Né le 14 août 1980

Nationalité française

1ère nomination : 24 avril 2015

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023 *(mandat proposé au renouvellement)*

Nombre d'actions : 1 000

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

Expérience et expertise

Nicolas Deconinck est actuellement Président de la société Demunich, holding familiale, ainsi que Directeur Général de la société SID (Société d'Investissement Deconinck), où il supervise les investissements et les participations.

De 2019 à 2023, il a été Directeur de Business Unit au sein de l'agence Sapient/Razorfish appartenant au groupe Publicis, où il a notamment apporté son expertise dans la transformation digitale de grandes entreprises, en France et à l'international.

En 2006, il a fondé sa propre entreprise, Attractive, spécialisée dans la fabrication et la distribution d'articles de sport. Au fil des années, l'entreprise a évolué pour devenir SoActive, une plateforme de e-Commerce basée au Royaume-Uni, avant d'être cédée au fonds Bentley Hall Ivts en 2015.

Auparavant, il était consultant en stratégie IT chez BearingPoint, où il a développé ses compétences en conseil stratégique.

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

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

- Néant

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- Président et administrateur de Demunich SAS (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- 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

1ère nomination : 26 novembre 2013

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

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 à compter de 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 des 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[1] (France)

> Membre du Conseil de surveillance d'Argan SA[1] (France)

[1] *Société cotée*

TINA MAYN - Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE et Innovation



Née le 27 février 1970

Nationalité danoise

1ère nomination : 15 février 2023

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

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 des 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 de surveillance et Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance



Né le 2 février 1958

Nationalité française

1ère nomination : 26 avril 2019

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Nombre d'actions : 1 000

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

Expérience et expertise

Didier Michaud-Daniel 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, puis 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.

Il a ensuite été Directeur Général de Bureau Véritas, société cotée au SBF 120, de mars 2012 à fin juin 2023.

Depuis février 2024, il est Président du Conseil d'administration de Pluxee NV.

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.

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

> Président exécutif de Pluxee N.V.[1] (France)
> Membre du Conseil de surveillance de Saur (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Directeur Général de Bureau Veritas S.A.[1] (France)
> Président de Bureau Veritas International S.A.S (France)

[1] *Société cotée*

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 et Innovation



Née le 29 avril 1965

Nationalité française

1ère 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 des 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 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 d'administration d'ABC Arbitrage S.A.[1] (France)
> Membre du Conseil de surveillance d'Altur investissement[1] (France)

[1] *Société cotée*

CAROLINE TITH - Membre du Conseil représentant les salariés



Née le 27 avril 1990

Nationalité française

1ère 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.

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 chez Tarkett.

En décembre 2021, elle se révèle « 2021 Tarkett Top Learner » 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.

Elle est également diplômée en Chargée de production de Projets Artistiques et formée à la Stratégie Digitale à l'Institut d'Études Supérieur des Arts (IESA).

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

> Néant

Philippe WILLION - Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés



Né le 16 octobre 1958

Nationalité française

1ère nomination : 9 février 2024

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

Après des études à l'IEP de Paris, Philippe Willion a débuté sa carrière en 1985 chez Peat Marwick/KPMG avant d'occuper un poste de Directeur Administratif et Financier dans l'industrie forestière.

En 1992, il rejoint Sommer-Allibert et prend en charge la direction financière de la division Packaging avant de rejoindre l'audit interne du groupe en 1997. Lors du regroupement de Sommer-Allibert et Tarkett AG, il rejoint en 1998 la direction de la trésorerie de Tarkett AG en Allemagne avant d'en prendre la responsabilité.

Depuis 2001, il est Directeur des financements et de la trésorerie du groupe Tarkett.

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 d'administration de Somalré (Luxembourg)
- Administrateur de Tarkett Capital SA (Luxembourg)

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 :

- Néant

BERNARD-ANDRE DECONINCK - Censeur du Conseil de surveillance



Né le 7 mai 1944

Nationalités française et belge

1ère nomination : 2 janvier 2001

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

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.

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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)

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)

CLAUDE EHLINGER - Censeur du Conseil de surveillance



Né le 31 octobre 1962

Nationalité luxembourgeoise

1ère nomination : 15 février 2024

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027

Nombre d'actions : N/A

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

Expérience et expertise

Claude Ehlinger a rejoint Wendel en 2016. Depuis 2019, il est *Senior Advisor*. Il a été membre du Comité d'Investissement et CEO d'Oranje-Nassau.

Claude Ehlinger était précédemment Directeur général adjoint de Louis Dreyfus Company qu'il avait rejoint en juillet 2007 comme Directeur financier Groupe. Il a été Directeur général par intérim de Louis Dreyfus Company de juin 2014 à octobre 2015.

Il a commencé sa carrière en 1985 chez Thomson Group avant de rejoindre Finacor en 1987 en tant que Directeur associé. De 1999 à 2003, il était Directeur financier chez CCMX, puis Contrôleur financier régional chez Capgemini. Il a ensuite rejoint Eutelsat en juin 2004 en tant que Directeur financier groupe jusqu'en juillet 2007.

Claude Ehlinger est diplômé d'HEC.

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

Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

En cours :

- *Senior Advisor* de Wendel SE[1] (France)
- Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation SAS (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Néant

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- Président non-exécutif du Conseil d'administration de LCH SA (Banque Centrale de Compensation) (France)
- Administrateur de Wendel Luxembourg SA (anciennement Trief Corporation SA) (Luxembourg)
- Président et administrateur de Stahl Lux 2 SA, Stahl Group SA et Stahl Parent BV (Luxembourg & Pays-Bas)
- Administrateur de Bureau Véritas SA[1] (France) *(également membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité stratégique)*

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur d'Expansion 17 SA SICAR et Global Performance 17 SA SICAR
- Président et administrateur d'Oranje-Nassau Groep BV
- Représentant permanent d'Oranje-Nassau Groep BV au sein d'Oranje-Nassau Développement SA SICAR et au sein de Winvest International SA SICAR

[1] *Société cotée*

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, et 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, 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 de femmes et d'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 veillant à respecter une égalité entre les hommes et les femmes.

À 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*). Si le renouvellement du mandat de Nicolas Deconinck et la nomination de Marie Deconinck sont approuvés par l'Assemblée Générale du 26 avril 2024, le Conseil de surveillance sera composé de 55,56 % de femmes et 44,44 % d'hommes à l'issue de cette Assemblée.

Représentation des salariés

Membres du Conseil représentant les salariés

Depuis 2020, les Statuts de la Société prévoient que deux membres du Conseil représentant les salariés doivent être désignés par le Comité Social et Economique (CSE) de la Société dès lors que le Conseil comprend plus de huit membres.

À ce titre, Florent Jannier et Caroline Tith ont été désignés par le CSE le 2 décembre 2021 et ont intégré le Conseil lors de la réunion du 15 décembre 2021. Le 31 octobre 2023, Florent Jannier a démissionné de ses fonctions salariées, entraînant *de facto* la cessation de son mandat de membre du Conseil de surveillance. Le 9 février 2024, le CSE a désigné Philippe Willion en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024.

Dès leur prise de fonctions et conformément à la réglementation en vigueur, les membre du Conseil représentant les salariés bénéficient d'une formation externe prise en charge par le Groupe. À ce titre, dans le mois qui a suivi sa désignation, Philippe Willion a bénéficié d'une formation délivrée par l'IFA.

Florent Jannier et Caroline Tith ont également suivi plusieurs formations en interne afin de bien appréhender le rôle et le fonctionnement du Conseil ainsi que les droits, obligations et responsabilités de ses membres (notamment eu égard à la réglementation applicable en matière d'abus de marché et d'information privilégiée). À leur demande, ils 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 percevraient 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.

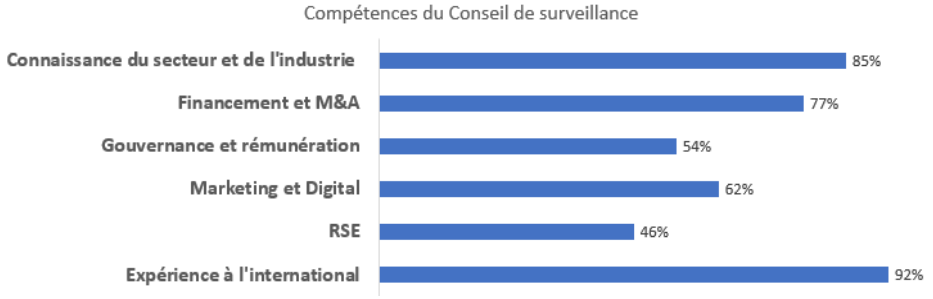
Délégué du CSE de la Société au Conseil

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 été formé et sensibilisé à la règlementation applicable en matière d'abus de marché et 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.

Expérience et expertise 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'expérience 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 les membres ayant une connaissance historique du Groupe et les membres ayant plus récemment intégré le Conseil. À la date de publication du présent Document, leurs compétences et expertises recouvrent les domaines suivants, notamment en lien avec la stratégie du Groupe :



Par rapport à l'analyse faite à la clôture des exercices 2022 et 2023, la maîtrise et l'expérience du Conseil en matière de financement et M&A a progressé, de même que dans les domaines du marketing et du digital. La part des compétences et expertises dans les autres domaines est restée constante.

Il ressort également de cette analyse que les membres font bénéficier le Conseil d'une connaissance du secteur dans lequel le Groupe intervient et sont dotés d'expertises complémentaires garantissant des délibérations de qualité.

En outre, les membres du Conseil s'assurent collégialement 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, 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. Par ailleurs, le Conseil veille notamment à ce que ses Comités spécialisés soient présidés par des membres indépendants.

Dans ce cadre, début 2024, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Conseil de surveillance ont examiné l'indépendance de chacun des membres du Conseil.

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 un 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) 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) parmi ses trois membres, soit 2/3 de membres indépendants au sens du Code Afep Medef ;
- le Comité RSE comprend un membre indépendant en la personne de 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, était le directeur général jusqu'en juin 2023) 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 notamment conclu qu'il n'existait pas de relation d'affaires significative entre Tarkett et Bureau Véritas 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.

Aucun élément nouveau n'est intervenu de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé. En outre, le contrat conclu entre Tarkett et Bureau Veritas a pris fin le 31 décembre 2023 et Didier Michaud-Daniel a quitté Bureau Véritas le 22 juin 2023.

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 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, collective et individuelle, des membres aux travaux du Conseil et des Comités spécialisés.

Cette évaluation annuelle, effectuée sous la supervision du Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, est formalisée par des questionnaires qui sont transmis à chacun des membres du Conseil, y compris, les membres représentant les salariés et les Censeurs.
Lors des dernières évaluations, il a été notamment mis en avant la grande confiance accordée à la Direction Générale et le bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

Les résultats de la dernière auto-évaluation du Conseil au titre de l'exercice 2023 ont été présentés au Conseil de surveillance le 15 février 2024.

Il ressort notamment de cette auto-évaluation que les réunions sont bien préparées et les présentations sont de qualité. Le Président favorise la tenue de débats équilibrés ainsi qu'une bonne cohésion entre les membres du Conseil, lesquels contribuent activement aux débats. En outre, les membres sont satisfaits des formations qui leur sont proposées.

Les axes d'amélioration identifiés lors de la dernière auto-évaluation ont été mis en oeuvre au cours de l'exercice 2023.

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

2.2.3.9 Activité du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2023

	2023	2022
Nombre de réunions	6	7
Taux d'assiduité moyen	98%	98%

Le Conseil de surveillance s'est réuni, par tous moyens, y compris par visioconférence, en conformité avec la règlementation 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 clos le 31 décembre 2022 présentés par le Directoire ;
- la revue de l'information trimestrielle présentée par le Directoire au 31 mars 2023 et au 30 septembre 2023 ;
- la revue du rapport financier semestriel au 30 juin 2023 présenté par le Directoire ;
- la validation des communiqués de presse afférents à ces informations financières ;
- la revue des documents de gestion prévisionnelle.

Gouvernance :

- l'évaluation annuelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités ;
- l'évaluation de l'indépendance des membres du Conseil ;
- l'examen des mandats des membres du Conseil et des comités et plus particulièrement la cooptation de deux nouveaux membres du Conseil et la proposition de renouvellement de deux mandats arrivant à échéance ;
- la revue des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux avant leur soumission à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 ;
- la revue de la rémunération des membres du Comité Exécutif et des membres du Conseil ;
- le plan de rémunération long terme (LTIP) 2023-2026 ;
- la revue annuelle des conditions de conclusion des conventions conclues au sein du Groupe ;
- la revue du Règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Assemblée Générale du 21 avril 2023 :

- l'examen du rapport de gestion de la Société et du Groupe arrêté par le Directoire ;
- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;
- l'arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- la revue des délégations financières en vigueur ;
- plus généralement, l'examen de l'ordre du jour et du projet de texte des résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale, arrêtés par le Directoire ;
- la revue des résultats des votes à l'Assemblée Générale.

Autres activités :

- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions dans les conditions définies par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 et notamment l'autorisation de rachat d'actions Tarkett détenues par Tarkett Participation, constituant une convention réglementée ;
- l'autorisation octroyée au Directoire d'émettre des cautions, avals et garanties ;
- l'examen des résultats du Groupe en matière d'indicateurs de durabilité au regard des objectifs fixés ;
- l'examen des projets en matière d'innovation et l'extension des compétences du Comité RSE (désormais dénommé "Comité RSE et Innovation") aux orientations et options stratégiques en matière d'innovation ;
- la gestion de la situation géopolitique en Europe de l'Est ;
- le suivi des objectifs du plan stratégique 2023-2027 ;
- l'approbation du budget 2024.

2.2.4 Comités spécialisés du Conseil de surveillance

Le Conseil a créé 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 dispose d'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 réunions physiques, 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.

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

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

2.2.4.1.1 Composition et fonctionnement

À 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 Sections 2.2.3.5 et 2.2.3.6.

À la date de publication du présent Document, la proportion de membres indépendants au sein de ce Comité est de deux tiers et il 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.

2.2.4.1.6 Activités au cours de l'exercice 2023

	2023	2022
Nombre de réunions	5	5
Taux d'assiduité moyen	93,3%	100%

En 2023, 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 2022 ;
- l'examen du rapport de gestion du Directoire ;
- l'examen du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielles, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe ;
- l'examen de l'information trimestrielle au 31 mars 2023 et au 30 septembre 2023 ;
- l'examen des états financiers consolidés intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 2023 ;
- la revue des communiqués de presse afférents aux informations financières.

La gestion des risques et la compliance :

- l'examen de l'exécution du plan d'audit interne 2022 et des résultats découlant des missions d'audit interne réalisées ;
- la revue du plan d'audit interne 2023 ;
- la revue des principaux risques et litiges ;
- la revue du rédactionnel du Document d'enregistrement universel 2022 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques ;
- la revue des résultats des campagnes d'auto-évaluation de contrôle interne menées en 2023 ;
- 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, les risques fiscaux et les sanctions internationales ;
- la mise en place d'une solution alternative pour les systèmes IT en Russie (autonomie des systèmes d'information et accès au réseau).

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.

2.2.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

2.2.4.2.1 Composition et fonctionnement

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

Membre	Rôle	Indépendance
Didier Michaud-Daniel	Président	√
Nicolas Deconinck	Membre	
Françoise Leroy	Membre	√

Nicolas Deconinck a été nommé membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 15 février 2024, en remplacement d'Eric La Bonnardière, démissionnaire.

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.

À la date de publication du présent Document, ce Comité est composé majoritairement de membres indépendants conformément aux recommandations 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.

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.

2.2.4.2.6 Activités au cours de l'exercice 2023

	2023	2022
Nombre de réunions	4	3
Taux d'assiduité moyen	100%	91,7%

En 2023, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

Le Directoire et les cadres dirigeants du Groupe :

- l'examen de la performance des dirigeants et 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 Conseil de surveillance :

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

L'Assemblée Générale du 21 avril 2023 :

- la préparation et la revue des résolutions « *Say on Pay* » devant être soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 ;
- la revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2.2.4.3 Comité RSE et Innovation

2.2.4.3.1 Composition et fonctionnement

À 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 nommée membre du Comité RSE et Innovation le 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).

À la date de publication du présent Document, la proportion de membres indépendants au sein de ce Comité est d'un tiers, la Présidente du Comité étant indépendante.

2.2.4.3.2 Attributions

Le Comité RSE a pour mission d'examiner les différents volets de la politique RSE du Groupe. En avril 2023, le Conseil de surveillance a décidé d'élargir ses attributions à des compétences en matière d'innovation et le comité a été renommé "Comité RSE et Innovation".

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 ;
- les orientations et options stratégiques moyen et long terme prises par le Groupe en matière d'innovation ;
- les développements produits et process susceptibles d'affecter les orientations et options stratégiques et industrielles ainsi que le positionnement des autres acteurs sur ces sujets ;
- l'avancement des grandes feuilles de route associées.

2.2.4.3.3 Activités au cours de l'exercice 2023

	2023	2022
Nombre de réunions	2	2
Taux d'assiduité moyen	83,3%	100%

En 2023, 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 et Innovation 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 et Innovation 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.

2.2.5 Comité exécutif du Groupe

Composition du Comité exécutif Groupe

À la date de publication du présent Document, le Comité exécutif du Groupe compte 9 membres (en incluant les membres du Directoire) dont 22% de femmes et quatre nationalités différentes. Il se compose comme suit :

Membres[1]	Nationalité	Âge	Fonction
Fabrice Barthélemy	Française	55	Président du Directoire
Raphaël Bauer	Française	44	Membre du Directoire & Directeur Financier du Groupe
Eline Cormont-Girardey	Française	41	Directrice Juridique du Groupe
Eric Daliere	Américaine	56	Président Tarkett Amérique du Nord et Tarkett Sports
Séverine Grosjean	Française	52	Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe
Hervé Legrand	Française	56	Directeur des Systèmes d'Information du Groupe
Arnaud Marquis	Française	52	Directeur Développement Durable et Innovation du Groupe
Slavoljub Martinovic	Serbe	53	Président Tarkett EMEA et LATAM
Stanislav Mitrovic	Serbe et russe	47	Président Tarkett Europe de l'Est et APAC (Asie Pacifique)

[1] *Carine Vinardi, Directrice Groupe de la R&D et des Opérations, a quitté le Comité exécutif du Groupe au cours du 1er trimestre 2024.*

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 portée 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, des rémunérations 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 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

La Société, qui se réfère au Code Afep-Medef, veille en permanence à améliorer la qualité de l'information relative à la rémunération des mandataires sociaux.

La présente section, établie par le 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 2023 à l'ensemble des mandataires sociaux.

2.3.1 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire

Les tableaux présentés ci-après indiquent notamment le détail des éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au cours ou au titre de l'exercice 2023.

Les éléments composant la rémunération de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire au titre de l'exercice 2023 ont été établis en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans le cadre de sa 12ème résolution.

Par ailleurs, il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération dans le cadre de son mandat de membre du Directoire. Les éléments composant la rémunération de Raphaël Bauer au titre de l'exercice 2023 détaillés ci-dessous sont ceux prévus par son contrat de travail. Ces éléments ont été établis conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans le cadre de sa 13ème résolution.

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

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(brutes avant impôts)*	2 051 681	1 076 152
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
Total	**2 051 681**	**1 076 152**
Raphaël Bauer, membre du Directoire [(1)]		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(brutes avant impôts)*	541 061	344 715
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long-terme	N/A	N/ A
Total	**541 061**	**344 715**

[(1)] *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.*

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

(en euros)	2023		2022	
	Montant attribués (bruts avant impôts)	Montant versés (bruts avant impôts)	Montants attribués (bruts avant impôts)	Montants versés (bruts avant impôts)
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire				
Rémunération fixe [1]	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	1 032 381 [2]	376 152	376 152	375 251
Rémunération exceptionnelle	319 300 [3]	-	-	-
Avantage de retraite	[4]	-	[4]	-
Avantages en nature (Voiture de fonction)	2 276	2 276	2 529	2 529
Total	**2 053 957**	**1 078 428**	**1 078 681**	**1 077 780**
Raphaël Bauer, membre du Directoire [5]				
Rémunération fixe [1]	272 000	272 000	260 000	260 000
Rémunération variable annuelle [6]	204 861 [2]	84 715	84 715	90 777
Rémunération exceptionnelle	64 200 [3]	47 600 [3]	-	-
Avantage de retraite	[7]	-	[7]	-
Avantages en nature (Voiture de fonction)	2 798	2 798	3 334	3 334
Total	**543 859**	**407 113**	**348 049**	**354 111**

[1] La rémunération fixe de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, s'élève à 700 000 euros bruts par an depuis le 1er janvier 2022 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2022 de sa 15ème résolution.
La rémunération fixe de Raphaël Bauer, membre du Directoire s'élève à 272 000 euros bruts par an depuis le 1er janvier 2023 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de sa 13ème résolution.
[2] Ces montants incluent l'application du multiplicateur RSE qui a augmenté de 5% le montant des rémunérations variables (soit une augmentation de 49 161 euros pour le Président et de 9 755 euros pour le membre du Directoire).
[3] Afin de tenir compte de la priorité donnée à court terme à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus exceptionnel a été mis en place sur la période du premier semestre 2023, conformément aux politiques de rémunération approuvées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans ses 12ème et 13ème résolutions. Le levier d'endettement (dette nette / EBITDA) ayant été atteint, et même dépassé, à fin juin 2023, les montants à payer ont été examinés par le Comité des nominations, des rémunérations et de la Gouvernance puis validés par le Conseil de Surveillance du 26 juillet 2023. Le montant revenant au Président du Directoire ne lui sera payé qu'après approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2024.
[4] Aucune rente n'a été versée/attribuée à Fabrice Barthélemy en 2022 et 2023 puisqu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une provision de 290 951 euros a été constituée au titre de 2023 dans le cadre du régime de retraite complémentaire de l'article L137-11-2 du code de la Sécurité Sociale.
[5] 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.
[6] La rémunération variable de Raphaël Bauer comprend le montant brut d'intéressement lui revenant au titre de ses fonctions salariées, soit 10 832 euros en 2022 au titre de 2021 et 9 008 euros en 2023 au titre de 2022.
[7] Aucune rente n'a été versée/attribuée à Raphaël Bauer en 2022 et 2023 puisqu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une cotisation employeur de 14 077 euros a été payée au titre de 2023 dans le cadre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies (PERO).

Critères de la rémunération variable attribuée aux membres du Directoire

Pour rappel au titre de l'exercice 2023 :

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 2023 de 260,0 millions d'euros - poids 40%.
  - Cash flow opérationnel : montant cible 2023 de 131,8 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 du Président du Directoire portaient 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

Les objectifs individuels de Raphaël Bauer portaient notamment sur :

- le développement de la fonction finance, le renforcement de la mobilité interne et de la parité homme/femme
- la maitrise 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

> Un multiplicateur RSE a également été mis en place en 2023 en conformité avec les 12ème et 13ème résolutions de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023. Ce multiplicateur s'applique au variable court terme du Président du Directoire et du membre du Directoire, qu'il peut diminuer ou augmenter. Ainsi :
  - En cas de non atteinte d'au moins un des objectifs, le paiement du variable court terme 2023 est de 98%.
  - En cas d'atteinte des 3 objectifs, le paiement du variable court terme est de 105%.
  - En cas d'atteinte des 3 objectifs avec au moins l'un d'entre eux qui surperforme, le paiement du variable court terme est de 110%.

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

Critères 2023 Groupe	Référence	Minimum	Cible (atteinte 100%)	Maximum	Taux d'atteinte en 2023
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0%	40%	80%	145%
Cash-flow opérationnel	Budget	0%	30%	60%	200%
Sous-total critères quantifiables		**0%**	**70%**	**140%**	**169%**
Critères qualitatifs	(voir détails en 2.3.5)	0%	30%	30%	Cf. tableau ci-après
Total		**0%**	**100%**	**170%**	

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 2023 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2023 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70%)	Critères qualitatifs (30%)	
Fabrice Barthélemy	100%	169%	75%	141%
Raphaël Bauer	50%	169%	85%	72%

Le tableau ci-après détaille l'atteinte des critères du multiplicateur RSE.

Critères	Objectif 2023	Surperformance 2023	Atteinte 2023
Sécurité (FR1t)	**2,90**	**2,75**	**2,77**
GES (kg de CO2/ m2 de produit fini)	**-2,00%**	**< -2,00%**	**-2,00%**
Diversité (% de femmes directrices & dirigeantes)	**27,40%**	**28,00%**	**27,80%**

Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2023 aux membres du Directoire

Tableau 7 - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque membre du Directoire (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 2023
LTIP 2020-2023			
Fabrice Barthélemy	55 000	100%	55 000
Raphaël Bauer	12 000	100%	12 000
Total	**67 000**	**100%**	**67 000**

À titre de rappel, la livraison d'actions gratuites dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* 2020-2023 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
2020 - 2023	Marge d'EBITDA ajustée	60%	12% (avec plancher)
	TSR par rapport à un panel de pairs	20%	100% du panel
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	10%	-10% versus 2019
	Augmentation de la part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	14,3%

> La marge d'EBITA ajustée est le ratio en pourcentage de l'EBITDA ajusté sur le chiffre d'affaires total du Groupe. L'EBITDA ajusté mesure la performance des activités du Groupe sans prendre en compte les dépenses passées (amortissements) ou les coûts inhabituels qui ne sont pas représentatifs de l'évolution des résultats opérationnels du Groupe.

L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements, 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 provisions pour perte de valeur, coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, dépenses liées aux rémunérations en actions ou assimilées et autres éléments ponctuels, considérés comme non récurrents par nature. 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.

- Le TSR relatif mesure, en pourcentage, l'évolution du prix moyen de l'action Tarkett lors des 20 dernières cotations de 2022 comparé aux 20 dernières cotations de 2019, dividendes réinvestis, par rapport à l'évolution du panel de pairs entre le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2019, dividendes réinvestis. Le panel de pairs est composé de 12 groupes européens et américains de revêtements de sols ou de matériaux de construction, dont le poids dans le panel est pondéré selon leur capitalisation au 31 décembre 2019. Le taux d'atteinte résultant de l'application de cette formule est de 158%, soit un taux d'atteinte retenu au plafond de 150%.
- Les réductions de gaz à effet de serre ayant baissé de 41% au 31 décembre 2022 par rapport au 31 décembre 2019, c'est le plafond de 150% qui s'applique sur cet objectif.
- Le critère d'économie circulaire ayant atteint 17% de matériaux recyclés dans les matières premières, c'est le plafond d'atteinte de 150% qui s'applique.

Le Conseil de surveillance du 20 avril 2023, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a validé un taux d'atteinte global des conditions de performance de ce plan de 100%.

Par ailleurs, 25% des actions ordinaires et des actions de préférence de Tarkett Participation au titre du LTIP 2021-2025 de Tarkett Participation sont devenues disponibles le 21 octobre 2023.

Actions de performance de Tarkett Participation [1] devenues disponibles durant l'exercice pour chaque membre du Directoire

Nom du mandataire social	Nombre d'actions ordinaires définitivement acquises durant l'exercice 2023	Nombre d'actions de préférence définitivement acquises durant l'exercice 2023
Fabrice Barthélemy	164 836	285 000
Raphaël Bauer	35 964	57 000
Total	**200 800**	**342 000**

[1] 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 en 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, telle que détaillée dans le tableau ci-dessus, (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumise 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 évènement 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 membre du Directoire 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
Fabrice Barthélemy - Président du Directoire Début de mandat : 23/05/2008[1] Fin de mandat : 24/10/2025	Non	Oui	Oui	Oui
Raphaël Bauer - Membre du Directoire et Directeur Financier Début du mandat : 01/05/2019 Fin de mandat : 24/10/2025	Oui	Oui	Non	Oui

[1] Date de début de mandat en tant que Membre du Directoire.

2.3.2 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Conseil de surveillance et à son Président

L'enveloppe globale de rémunération pouvant être versée aux membres du Conseil a été fixée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 à un montant fixe global brut de 550 000 euros avec effet au 1er janvier 2021.

Le montant total brut effectivement versé à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 s'est élevé à 497 247 euros, soit 90 % de l'enveloppe globale de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale. Il a été réparti entre les membres du Conseil conformément au Règlement intérieur du Conseil et selon les critères suivants arrêtés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 :

Montant des rémunérations par fonction

Fonction	Base annuelle *(en euros)*
Président du Conseil de surveillance	35 000(1)
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000(1)
Membre du Conseil de surveillance (hors membres représentant les salariés)	35 000
Président d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité RSE)	15 000(2)
Membre d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité RSE)	7 000
Président du Comité RSE	5 000(2)
Membre du Comité RSE	2 000
Pénalités appliquées en cas d'absence	
Absence à une réunion du Conseil de surveillance	3 000
Absence à une réunion d'un Comité spécialisé	1 000

(1) *Rémunération complémentaire à celle perçue en qualité de membre du Conseil de surveillance.*
(2) *Rémunération complémentaire à celle perçue en qualité de membre du Comité spécialisé.*

Le solde de l'enveloppe de 550 000 euros non utilisé pour rémunérer la participation aux Conseils et aux Comités spécialisés peut 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, est décidé par le Conseil sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Par ailleurs, les modalités de répartition de la rémunération des membres du Conseil de surveillance (y compris la rémunération du Président et du Vice-Président) peuvent être adaptées par le Conseil en cas de changement dans la composition ou pour tenir compte de la charge de travail ou des responsabilités.

Il est rappelé que les montants alloués sont calculés *prorata temporis* en fonction de la durée du mandat pendant l'exercice et que les Censeurs et les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat.

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés et attribués aux membres du Conseil de surveillance au titre des exercices clos les 31 décembre 2022 et 2023 en raison de leur mandat social et en application de la politique de 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 2023	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2022
Eric La Bonnardière - *Président du Conseil de surveillance*		
Rémunération allouée au titre du mandat	105 000[1][2]	70 000[2]
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck - *Vice-Président du Conseil de surveillance*		
Rémunération allouée au titre du mandat	45 000	45 000
Autres rémunérations	-	-
Marine Charles		
Rémunération allouée au titre du mandat	40 685[3]	-
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	42 000
Autres rémunérations	-	-
Nicolas Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	37 000	37 000
Autres rémunérations	-	-
Véronique Laury		
Rémunération allouée au titre du mandat	-[4]	34 000
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	64 000	64 000
Autres rémunérations	-	-
Tina Mayn		
Rémunération allouée au titre du mandat	31 562[5]	-
Autres rémunérations	-	-
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	87 000[6]	57 000
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	45 000	49 000
Autres rémunérations	-	-

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2023	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2022
Agnès Touraine		
Rémunération allouée au titre du mandat	-[7]	17 490[7]
Autres rémunérations	-	

[1] Eric La Bonnardière a perçu en 2023 une rémunération de 35 000 euros pour sa contribution aux travaux ad hoc du Conseil en matière de stratégie, en sus des 70 000 euros qui lui étaient dûs au titre de son mandat de membre et Président du Conseil de surveillance.
[2] Depuis le 26 juillet 2022, date de sa nomination en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et à sa demande, Eric La Bonnardière ne perçoit pas de rémunération au titre de sa participation à ce comité.
[3] La rémunération de Marine Charles a été calculée prorata temporis à compter du 15 février 2023, date de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance. Par ailleurs, Marine Charles a perçu au titre de 2023 une rémunération de 10 000 euros pour sa contribution aux travaux ad hoc du Conseil en matière d'analyse stratégique, en sus des 30 683 euros qui lui étaient dûs au titre de son mandat de membre du Conseil depuis le 15 février 2023.
[4] Véronique Laury ayant démissionné de son mandat de membre du Conseil de surveillance avec effet au 31 décembre 2022, elle n'a pas perçu de rémunération au titre de l'exercice 2023.
[5] La rémunération de Tina Mayn a été calculée prorata temporis à compter du 15 février 2023, date de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE et Innovation.
[6] Didier Michaud-Daniel a perçu au titre de 2023 une rémunération de 30 000 euros au titre de sa contribution aux travaux ad hoc du Conseil en matière de stratégie, en sus des 57 000 euros qui lui étaient dûs au titre de son mandat de membre du Conseil de surveillance ainsi que de Président et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.
[7] Agnès Touraine ayant démissionné de son mandat de membre du Conseil de surveillance avec effet au 1er juin 2022, sa rémunération au titre de l'exercice 2022 a été calculée prorata temporis et elle n'a pas perçu de rémunération au titre de l'exercice 2023.

2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2023, aucun membre du Directoire ou du Conseil ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions et aucun plan de cette nature n'est en vigueur.

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 depuis 2022 les plans sont constitués d'actions fantômes.

Tous les plans sont assortis de 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 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 leurs 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 RSE, pour un poids de 10% chacun (la réduction des gaz à effet de serre et la part de produits recyclés), ont été ajoutés.

Concernant le LTIP 2023-2026, les critères de performance sont identiques au LTIP 2022-2025 à savoir, pour 80% l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme et à hauteur de 10% chacun, le maintien des deux objectifs RSE mentionnés ci-dessus.

S'agissant des plans en cours, la part du capital social que représentent les attributions potentielles "cibles" est la suivante :

LTIP 2021-2024[1]	LTIP 2022-2025 [1]	LTIP 2023-2026 [1]
1%	0,3%	0,3%

[1] *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 bénéficiaires de LTIP en cours d'acquisition et détenteurs 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).

Cet accord, conclu avec Tarkett Participation a permis de céder à cette dernière les actions concernées, une fois celles-ci distribuées au titre du plan (en ce compris celles des LTIP 2019-2022 et 2020-2023 lors de leur acquisition car 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).

Au cours de l'exercice 2023, le LTIP 2020-2023 a été débouclé en actions de la Société à la date d'attribution définitive prévue par le plan. Les conditions de performance applicables à ce plan étaient les suivantes :

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^2 eq. par rapport à 2019 (scope 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	14,3%

Le 1er août 2023, un total de 370 751 actions ont été définitivement acquises au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires respectant la condition de présence.

À 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 2023.

Plan	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
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^2eq. par rapport à 2019 (scope 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	160 000 tonnes 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 CO2 en 2024
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	170 000 tonnes en 2024
2023-2026 (en actions fantômes)	Création de valeur théorique	80%	811 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	150 000 tonnes équivalent CO2 en 2024 (-38% versus 2019)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	20% 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 en 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 gratuite d'actions 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 évènement 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").

Enfin, le tableau ci-après présente 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 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)	LTIP 2023-2026 (sous forme d'actions fantôme)
Date d'assemblée	26 avril 2019	30 avril 2020	30 avril 2021	N/A pour Tarkett	N/A	N/A
Date de la décision du Directoire	24 juin 2019	30 juillet 2020	29 octobre 2021		4 novembre 2022	20 octobre 2023
Nombre total de bénéficiaires à l'attribution	205	237	183	63	193	186
Nombre d'actions potentiellement attribuées(1)	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	185 000
Montant cible potentiellement attribué (euros)	N/A	N/A	3 300 000	N/A	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées à (2) **:**						
Fabrice Barthélemy	32 000	55 000	N/A	659 345 actions ordinaires Tarkett Participation 1 140 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A	N/A
Raphaël Bauer	10 000	12 000	N/A	143 857 actions ordinaires Tarkett Participation 228 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A	N/A
Date d'acquisition des actions	1er juillet 2022	1er août 2023	1er juillet 2024	25% au 21 octobre 2022 25% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21octobre 2025	1er août 2025	1er juillet 2026
Date de fin de période de conservation	1er juillet 2022	1er août 2023	1er juillet 2024	50% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	1er août 2025	1er juillet 2026
Conditions de performance			(3)	Conditions de présence et réalisation d'un multiple projet pour les actions de préférence	(3)	(3)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement			N/A	1 117 870 actions ordinaires Tarkett Participation	N/A	N/A

Rémunération

	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)	LTIP 2023-2026 (sous forme d'actions fantôme)
universel				1 567 500 actions de préférence Tarkett Participation		
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A	N/A	569 432 actions ordinaires Tarkett Participation 641 250 actions de préférence Tarkett Participation	3 000	0
Montant cumulé annulé ou caduque	N/A	N/A	539 000 euros	N/A	N/A	N/A
Actions de performance restantes au 31 décembre 2023	N/A	N/A	N/A	2 549 554 actions ordinaires Tarkett Participation 4 408 000 actions de préférence Tarkett Participation	156 575	177 800
Montant cible restant au 31 décembre 2023	N/A	N/A	2 222 000 euros	N/A	N/A	N/A

(1) Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond pour les LTIP de Tarkett 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- 2022 et 40% à partir du plan 2020-2023, jusqu'à 150% selon le calcul de la performance.
(2) Attributions indiquées uniquement pour les membres du Directoire.
(3) Les conditions de performances des plans en cours sont indiquées ci-dessus à la section 2.3.4.

Le taux de distribution réel, par rapport à l'enveloppe cible a été de :

LTIP 2019-2022	LTIP 2020-2023
38%	75%

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.
- **Equilibre 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,** 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 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) ;
   - qui peuvent être réduites ou augmentées selon les résultats d'un multiplicateur RSE.
3. Des outils de motivation et de fidélisation moyen terme à travers les *Long Term Incentive Plans* (LTIP) mis en place chaque année depuis juillet 2011. L'acquisition définitive des actions ou le paiement 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'appliquent 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, peut en cas de circonstances exceptionnelles déroger à l'application de la politique de rémunération au 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 peuvent 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 doit faire l'objet d'une communication transparente et détaillée permettant aux actionnaires de statuer lors de l'Assemblée Générale à venir.

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 ;
- 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 L.137-11-2 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 par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 de sa 12ème résolution, la rémunération fixe annuelle de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire s'élève à 700 000 euros brut. Cette rémunération n'a pas été modifiée depuis le 1er janvier 2022.

Rémunération variable annuelle :

La rémunération variable annuelle est destinée à rémunérer la performance au titre de l'exercice clos. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant quantifiables que qualitatifs) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. 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 quinze 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 2024 du Président du Directoire portent notamment sur :

- la mise en oeuvre du plan stratégique, avec un accent notamment sur les divisions EMEA et Sport
- la mise en place d'un nouveau modèle de corporate, plus léger et agile
- la préparation du refinancement de la dette en 2026-2027
- la progression de la conformité et de la feuille de route RSE.

À noter que cette structure de rémunération variable s'applique aux autres dirigeants et cadres du Groupe.

Exceptionnellement, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a proposé de fixer des objectifs quantitatifs plus exigeants pour le variable annuel 2024 du Président du Directoire que pour les autres dirigeants et cadres du Groupe.

Un multiplicateur sur le variable annuel a été mis en place en 2023 afin de renforcer le poids des critères RSE dans le variable annuel. Ce multiplicateur s'applique au Président du Directoire. Il est basé sur trois objectifs de RSE et entraine une augmentation ou une diminution du montant du bonus en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE.

À la date de publication du présent Document, la Société envisage de maintenir le multiplicateur RSE sur le variable 2024.

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 des *Long Term Incentive Plans* (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 la 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. À titre d'exemple, le Président du Directoire n'a pas bénéficié du LTIP émis par la Société Tarkett pendant les exercices 2021, 2022 et 2023. 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 depuis 2022 d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L.137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

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 2023 validée par le Conseil de Surveillance le 15 février 2023 sur proposition du Comité des nomination, de la rémunération et de la gouvernance est un chiffre d'affaires minimum annuel pour Tarkett de 2,5 milliards d'euros.

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, s'il a déjà fait valoir ses droits à la retraite ou s'il a atteint l'âge de 65 ans.

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 bénéfice 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.

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.

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, des rémunérations et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par le Président du Directoire sur les 3 années civiles précédant son départ. Ainsi, depuis 2022 :

- 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.
- 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.

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.

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 300 000 euros brut depuis le 1er janvier 2024.

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 2024, les objectifs qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur:

- le développement de la fonction Finance
- l'identification et le déploiement d'actions pour dépasser le budget 2024
- l'identification et le déploiement d'options stratégiques
- l'amélioration des prévisions financières
- la contribution au déploiement et le suivi de l'efficacité du nouveau modèle opérationnel
- la simplification et la digitalisation du contrôle interne.

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.

Un multiplicateur sur le variable annuel a été mis en place en 2023 afin de renforcer le poids des critères RSE dans le variable annuel. Ce multiplicateur s'applique au membre du Directoire. Il est basé sur trois objectifs de RSE et entraine une augmentation ou une diminution du montant du bonus en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE. À la date de publication du présent Document, la Société envisage de maintenir ce multiplicateur RSE sur le variable 2024.

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 des *Long Term Incentive Plans* (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 la 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. À titre d'exemple, le membre du Directoire n'a pas bénéficié du LTIP émis par la Société pendant les exercices 2021, 2022 et 2023 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) depuis le 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 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 global de rémunération alloué annuellement aux membres du Conseil s'élève depuis 2021 à 550 000 euros et cette enveloppe annuelle a été utilisée en 2023 à hauteur de 90%.

Afin de disposer de flexibilité et notamment de permettre la rémunération de membres de comités *ad hoc,* le Conseil de surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 d'augmenter le montant de cette enveloppe globale annuelle à 650 000 euros à compter de l'exercice 2024.

En outre, dans le cadre de la mission de surveillance du Conseil, le Président participe, en amont des réunions du Conseil, à de nombreuses discussions avec le Directoire et sa charge de travail a considérablement augmenté depuis 2022.

La répartition de l'enveloppe se fera donc de la façon suivante :

- 160 000 euros seront versés au Président du Conseil ;
- 35 000 euros annuels seront versés à chaque membre du Conseil (en dehors du Président) ;
  - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 euros sera appliquée ;
- 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 650 000 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, 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 pourra estimer qu'il est légitime de ne pas appliquer la condition de présence effective.

Les montants alloués seront calculés *prorata 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 Eléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2023

2.3.6.1 Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (résolution n° 10)

Éléments 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	1 032 381	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2023, non encore versée.

Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation
EBITDA	0	40%	80%	145%
OCF	0	30%	60%	200%
critères individuels	0	30%	30%	75%

Le montant du variable annuel a été corrigé par le multiplicateur RSE introduit en 2023. L'atteinte du multiplicateur a entrainé une augmentation de 5% du variable annuel, le montant avant application du multiplicateur étant de 983 220 euros.

Rémunération exceptionnelle	319 300	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 30 juin 2023, non encore versée. Afin de tenir compte de la priorité donnée à court terme à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus exceptionnel a été mis en place sur la période du premier semestre 2023, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans sa 12ème résolution. Le levier d'endettement (dette nette / EBITDA) ayant été atteint, et même dépassé, à fin juin 2023, le montant à payer à Fabrice Barthélemy a été examiné par le Comité des nominations, des rémunérations et de la Gouvernance et validé par le Conseil de Surveillance du 26 juillet 2023.
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett ne lui été attribuée au cours de l'exercice 2023. La Société n'attribue pas d'options d'actions.
Régime de retraite supplémentaire	0	Le Président du Directoire bénéficie depuis 2022 d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du Code de la sécurité sociale, 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 2023 étant donné qu'il occupe toujours ses fonctions. À titre informatif, la provision brute (hors charges) constituée par la Société pour Fabrice Barthélemy en 2023 à ce titre s'élève à 290 951 euros.

Éléments rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote *(en €)*	Commentaires
Indemnité de départ	0	L'indemnité de départ, en cas de départ contraint 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. Cette indemnité est soumise à une 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. 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. 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.
Indemnité de non-concurrence	0	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. La Société se réserve le droit de renoncer à cette clause de non-concurrence. 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.
Valorisation des avantages de toute nature	2 276	Véhicule de fonction

2.3.6.2 Éléments de rémunération versés ou attribués à Raphaël Bauer au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2023 (résolution n° 11)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023	Montant ou valorisation comptable soumis au vote *(en €)*	Commentaires
Rémunération fixe	272 000	Montant dû (brut avant impôt)
Rémunération variable annuelle	204 861	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2023.

Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation
EBITDA	0	40%	80%	145%
OCF	0	30%	60%	200%
Critères individuels	0	30%	30%	85%

Le montant du variable annuel a été corrigé par le multiplicateur RSE introduit en 2023. L'atteinte du multiplicateur a entrainé une augmentation du variable annuel de 5%, le montant avant application du multiplicateur étant de 195 106 euros.

	9 008	Intéressement payé en 2023 au titre de 2022.
Rémunération exceptionnelle	64 200	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 30 juin 2023. Afin de tenir compte de la priorité donnée à court terme à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus exceptionnel a été mis en place sur la période du premier semestre 2023, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans sa 13ème résolution. Le levier d'endettement (dette nette / EBITDA) ayant été atteint, et même dépassé, à fin juin 2023, le montant à payer à Raphaël Bauer a été examiné par le Comité des nominations, des rémunérations et de la Gouvernance et validé par le Conseil de Surveillance du 26 juillet 2023.
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2023. 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 2023 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. À titre informatif le montant brut (hors charges) payé par la Société dans le Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) en 2023 s'est élevé à 14 077 euros. Il a par ailleurs payé sous forme de cotisations salariales 7 038 euros.
Indemnité de départ	0	
Indemnité de non-concurrence	0	
Valorisation des avantages de toute nature	2 798	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 clos le 31 décembre 2022 (résolution n°12)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023	Montant ou valorisation comptable soumis au vote *(en €)*	Commentaires
Rémunération fixe	105 000	Montant dû (brut avant impôt)

Il est rappelé qu'au titre de l'exercice 2023, le Président du Conseil de surveillance percevait 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.

En sus de ces rémunérations, Eric La Bonnardière a perçu au cours de l'exercice une rémunération de 35 000 euros venant rémunérer le temps qu'il a accordé à un projet *ad hoc* du Conseil sur la stratégie du Groupe.

Par ailleurs, il est rappelé qu'Eric La Bonnardière était également, du 26 juillet 2022 au 15 février 2024, membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mais qu'il avait renoncé à percevoir toute rémunération à ce titre.

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

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.

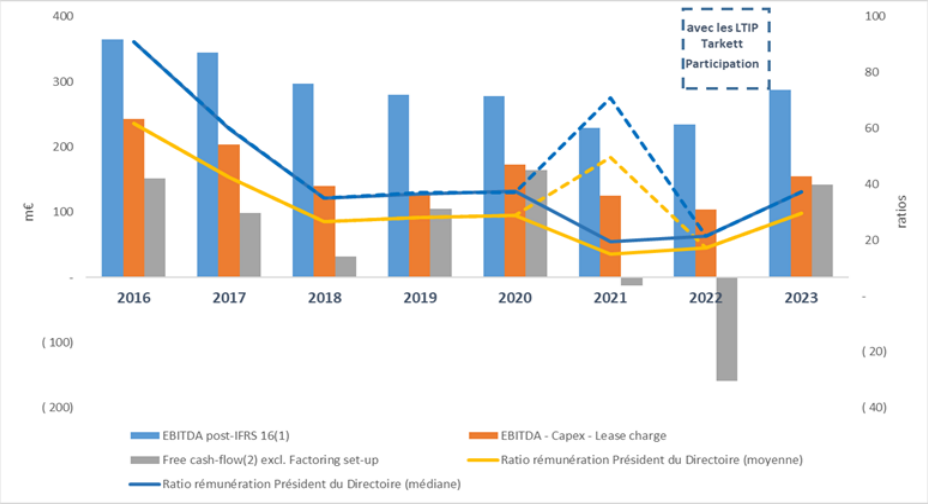
Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée, soit sur un périmètre plus large que requis par la loi.

	2019	2020	2021	2022	2023
Salaire moyen France	60 252	62 205/61 615	63 945/70 226	62 480	69 198
Salaire médian France	46 234	47 903/47 372	49 274	50 406	54 990
Président du Directoire					
Rémunération du Président du Directoire	1 693 411	1 794 646/ 1 775 479	952 810/ 3 489 210	1 078 681	2 053 957
Ratio sur la rémunération moyenne	28	29	15/50	17	30
Ratio sur la rémunération médiane	37	37	19/71	21	37
Président du Conseil de surveillance					
Rémunération du Président du Conseil de surveillance	85 000	85 000/63 000	70 000	70 000	105 000
Ratio sur la rémunération moyenne	1,4	1,4/1,0	1,0	1,1	1,5
Ratio sur la rémunération médiane	1,8	1,8/1,3	1,4	1,4	1,9

Pour les ratios des rémunérations en 2020, le premier montant par ligne prend en compte les rémunérations de base théoriques, le second montant 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 montant par ligne exclut les LTIP exceptionnels de Tarkett Participation. Le second montant par ligne inclus les LTIP exceptionnels de Tarkett Participation.

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 et plans d'épargne salariale

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'Epargne Retraite Collectif) a également été mis en place au profit de certaines sociétés en France, ainsi qu'un Plan d'Epargne Interentreprises.

2.5 Transactions des mandataires sociaux

Au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2023, 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 €)*
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Acquisition**	Action	Hors plateforme de négociation	2 250	14,91	23/10/23	33 547,50
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Acquisition**	Action	Hors plateforme de négociation	15 250	14,91	12/10/23	227 377,50
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Acquisition**	Action	Hors plateforme de négociation	14 350	14,91	06/10/23	213 958,50
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Acquisition**	Action	Hors plateforme de négociation	12 350	14,91	29/09/23	184 138,50
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Acquisition**	Action	Hors plateforme de négociation	126 801	14,91	22/09/23	1 890 602,91
Fabrice Barthélemy	Président du Directoire	**Cession**	Action	Hors plateforme de négociation	42 955	14,91	14/09/23	640 459,05
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Acquisition**	Action	Hors plateforme de négociation	183 867	14,91	14/09/23	2 741 456,97
Raphaël Bauer	Membre du Directoire	**Cession**	Action	Hors plateforme de négociation	9 612	14,91	14/09/23	143 314,92
Tarkett Participation	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Cession**	Action	Hors plateforme de négociation	280 000	11,60	28/07/23	3 248 000,00
Tarkett GDL	Personne morale liée à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	**Cession**	Action	Hors plateforme de négociation	84 211	11,60	28/07/23	976 847,60

2.6 Autres informations

2.6.1 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.6.1.1 Conflits d'intérêt

Au 31 décembre 2023 et à la date de publication du présent Document, outre les éléments décrits aux Sections 2.2.3.7 et 2.6.2, 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.

Au 31 décembre 2023 et à la date de publication du présent Document et sous réserve des dispositions 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 dispositions des Statuts et du Règlement Intérieur imposant aux membres du Conseil de détenir 1 000 actions chacun pendant la durée de leurs mandats, 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.

2.6.1.2 Renseignements personnels relatifs aux mandataires sociaux

Au 31 décembre 2023 et à la date de publication du présent Document, 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 2.6.2, 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 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, une 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

Le Conseil a adopté le 13 février 2020 une charte interne au Groupe 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 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 cession d'actions Tarkett

La Société a conclu le 28 juillet 2023 un contrat de cession d'actions Tarkett avec la société Tarkett Participation, qui détient plus de 10 % de ses droits de vote, au titre duquel elle a acquis auprès de Tarkett Participation un nombre total de 280 000 de ses propres actions.

Cette acquisition d'actions avait pour objet de permettre à la Société de livrer 388 701 actions de performance gratuites dans le cadre du LTIP 2020-2023, lesquelles ont été définitivement acquises par les bénéficiaires concernés le 1er août 2023. Cet accord prévoyait un prix de rachat unitaire par action Tarkett de 11,60 euros, soit un prix total de 3 248 000 euros.

La signature de cette convention a été préalablement autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 26 juillet 2023.

Ce dernier a considéré que cette opération était dans l'intérêt social de la Société, pour les raisons suivantes :

- La Société n'ayant pas la possibilité d'émettre des actions nouvelles pour la livraison des actions aux bénéficiaires, l'acquisition d'actions auprès d'actionnaires s'avérait être la seule solution pour lui permettre de livrer lesdites actions ;
- L'acquisition des actions permettait ainsi à la Société de satisfaire ses obligations vis-à-vis des bénéficiaires de l'attribution des actions de performance ; et
- Le prix d'acquisition des actions était inférieur au cours de clôture de l'action Tarkett le jour de la signature du contrat de cession.

2.6.2.3 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.

Eric La Bonnardière (Président du Conseil de surveillance), Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil), Julien Deconinck (membre du Conseil), Nicolas Deconinck (membre du Conseil) et Bernard André Deconinck (Censeur) se sont déclarés indirectement intéressés à cette convention, quand bien même ils n'y étaient pas parties.

2.6.2.4 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.

Eric La Bonnardière (Président du Conseil de surveillance), Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil), Julien Deconinck (membre du Conseil), Nicolas Deconinck (membre du Conseil) et Bernard André Deconinck (Censeur) se sont déclarés indirectement intéressés à cette convention, quand bien même ils n'y étaient pas parties.

2.6.2.5 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 2023 à 455 192 246,68 euros en principal, et 72 000 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 65 158 371,04 euros au 31 décembre 2023) ;
- 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 2023 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 2023 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 65 158 371,04 euros au 31 décembre 2023), 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 65 158 371,04 euros au 31 décembre 2023) 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.

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 révolving 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 déclarées indirectement intéressées aux conventions ci-dessus, quand bien même elles n'y sont pas parties.

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..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 76,4 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 des cautions solidaires en faveur de plusieurs banques à hauteur de l'encours des prêts amortissables souscrits respectivement en juin 2022 et avril 2023 par la société Tarkett France, et en mai et juin 2023 par la société Tarkett GDL, représentant un encours total de 36,8 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- a accordé des cautions de loyer en faveur de deux bailleurs de la société Tarkett USA Inc. représentant un engagement de 8,6 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 Extrusiontechnik (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 3,4 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) et 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 33,6 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 13,1 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 30,8 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 18,9 millions d'euros en 2023.

En outre, la Société a conclu avec certaines de ses filiales des contrats d'assistance informatique. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services informatiques suivantes : support informatique, gestion de projet, développement, licence informatique et conseil (audit et préparation du projet SAP). Ces contrats ont représenté un montant global de 34,2 millions d'euros en 2023.

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	**L'ambition et les engagements RSE de Tarkett**	**110**
3.1.1	Le mot du Président du Directoire	110
3.1.2	Le modèle d'affaires de Tarkett	110
3.1.3	Faire de l'humain une priorité, notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale	110
3.1.4	The way to better floors* -Nos progrès en développement durable en 2023	113
3.2	**Gouvernance de la RSE**	**116**
3.2.1	Assurer la surveillance de la RSE, avec un leadership et une responsabilité dans l'ensemble de Tarkett	116
3.2.2	Suivi de notre performance RSE avec un processus de reporting robuste	120
3.2.3	Adhérer aux standards mondiaux	120
3.3	**Risques et opportunités liés à la RSE**	**121**
3.3.1	Identifier et évaluer les risques et opportunités en matière de RSE	122
3.3.2	Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités	124
3.3.3	Gestion des risques	126
3.3.4	Evaluer la matérialité des enjeux de la RSE pour Tarkett	127
3.4	**Devoir de diligence / Plan de vigilance**	**128**
3.5	**Dialogue avec les parties prenantes**	**129**
3.6	**Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires**	**133**
3.6.1	Choisir les matériaux de manière consciente et transparente	134
3.6.2	Développer une économie circulaire grâce à une approche engagée et collaborative	141
3.7	**Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire**	**147**
3.7.1	Réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2)) et minimiser notre impact environnemental sur nos sites de production	150
3.7.2	Limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en amont et en aval	155
3.7.3	Équilibrer les émissions de gaz à effet de serre restantes	169
3.8	**Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients**	**170**
3.8.1	Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur	171
3.8.2	Participer à la sécurité et au bien-être des personnes	174
3.9	**Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés**	**177**
3.9.1	S'engager avec les fournisseurs pour promouvoir la responsabilité sociale et une économie circulaire	178
3.9.2	S'engager dans les communautés locales	182
3.10	**Développer notre capital humain**	**186**
3.10.1	Développer une culture de la sécurité	187
3.10.2	Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs	191
3.10.3	Promouvoir la diversité et l'inclusion	194
3.10.4	Appliquer nos Principes Directeurs en matière de gestion des talents	196
3.10.5	Promouvoir le dialogue social	205
3.11	**Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes**	**207**
3.11.1	Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires	208
3.11.2	La prévention de la corruption	211
3.12	**Rapport Social et Environnemental**	**212**
3.12.1	Tableau de bord des indicateurs RSE	212
3.12.2	Note méthodologique du reporting RSE	220
3.12.3	Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF	231
3.12.4	Rapport d'Organisme Tiers Indépendant	235

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 construirons des fondations plus solides, sur lesquelles nous pourrons 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*® - 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 jusqu'en 2027. 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 :

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

Notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale est ancré dans notre stratégie et intégré dans toutes nos activités. Comme indiqué dans les sections suivantes du présent rapport, nous :

- éco-concevons selon les principes du Cradle to Cradle® ;
- nous approvisionnons en matériaux de manière responsable grâce à l'évaluation des matériaux par des tiers et à notre code de conduite des fournisseurs ;
- garantissons l'excellence opérationnelle dans nos usines avec notre système de World Class Manufacturing (WCM) (en particulier la gestion de la sécurité et le management environnemental) ;
- atténuons notre impact sur le climat dans nos usines et tout au long de notre chaîne de valeur ;
- adoptons 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® ;
- développons des produits pour une meilleure qualité de l'air intérieur et le bien-être des personnes ;
- collaborons avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes, en apportant une réflexion éclairée grâce à notre approche *Tarkett Human-Conscious Design®* ;
- promouvons de la diversité et l'inclusion dans nos équipes et dans notre secteur ;
- accompagnons le développement des employés grâce aux Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents ;
- menons 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.

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). 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 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).



Les objectifs de développement durable à moyen et long terme de Tarkett

Tarkett s'est fixé cinq objectifs clés de développement durable à moyen et long terme :

- Émissions de gaz à effet de serre (GES) : Réduire les émissions absolues de GES de Scope 1 et 2 de 50 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019, et réduire les émissions absolues de GES de Scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement en fin de vie des produits vendus de 27,5 % dans le même délai[1].
- Économie circulaire : Tripler la part des matières premières recyclées[2] de 10% en 2018 à 30% d'ici 2030.
- La sécurité : Réduire le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrables [FR1t][3] pour l'ensemble du personnel à 1,0 d'ici à 2025.
- Diversité : Porter à 30 % la proportion de femmes parmi les cadres et les cadres supérieurs d'ici à 2025
- Talent : Augmenter la mobilité interne[4] à 70% d'ici 2025

1 La frontière de l'objectif comprend les émissions biogéniques terrestres et les absorptions provenant des matières premières bioénergétiques.
2 Appelées aussi matières premières secondaires
3 Nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou inférieur à 24 heures par million d'heures travaillées
4 Postes de management ouverts pourvus par un candidat interne

3.1.4 The way to better floors* -Nos progrès en développement durable en 2023

Préserver les ressources grâce à l'économie circulaire



MATÉRIAUX RENOUVELABLES, ABONDANTS OU RECYCLÉS

69% de nos matières premières ne contribuent pas à la raréfaction des ressources

RESSOURCES RECYCLÉES

154 000

tonnes de matériaux recyclés dans la production

18% de matières premières d'origine recyclée

46% dans la production de moquette en EMEA
27% dans la production de vinyle en EMEA
Objectif Mondial 2030 : 30%

COLLECTE DE REVÊTEMENTS DE SOL

Près de **119 000**

tonnes de revêtements de sols collectées de 2010 à 2023 dans le cadre du programme de collecte et de recyclage ReStart® dans nos 8 centres de recyclage

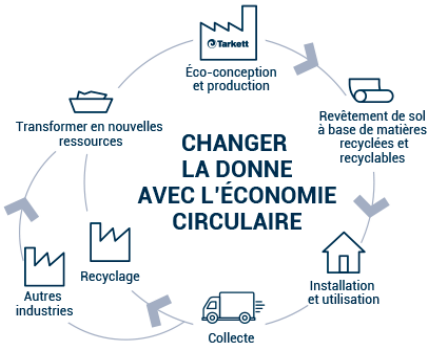
DÉCHETS DE PRODUCTION

13 usines sans aucun déchet envoyé en décharge

CONSOMMATION D'EAU

-61% vs 2010 (m^3)

69% des usines équipées d'un système d'eau en boucle fermée



250 euros / tonne CO_2eq

C'est le prix fictif du carbone que nous appliquons pour évaluer l'impact de nos investissements sur notre empreinte carbone.

Fighting climate change



ÉNERGIE RENOUVELABLE

13 usines achètent de l'électricité 100 % renouvelable

44% de notre consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

-47% Scope 1 & 2 versus 2019

Objectif 2030 : -50% & -30% Scope 1+2+3 par rapport à 2019.

132 682 tonnes CO_2eq

(Scope 1 & 2) émises par les sites de production et les voitures de leasing en 2023

Préserver les ressources grâce à l'économie circulaire



ÉVALUATION CRADLE TO CRADLE® DES MATÉRIAUX

94% 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[1] au niveau mondial (% de m² produits)

Respecter et développer nos équipes



SÉCURITÉ

3,28 taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t[2])

Objectif 2025 : 1,0

DIVERSITÉ

29% des postes de management occupés par des femmes

Objectif 2025 : 30 %

MOBILITÉ INTERNE

65% des postes de management pourvus par un candidat interne

Objectif 2025 : 70 %

Soutenir les communautés locales et les initiatives mondiales



SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS

900

initiatives locales, **3 800** jours de travail bénévole de la part de nos salariés et **plus 1.2 million d'euros** de dons de produit entre 2017 et 2023

PARTAGE D'EXPERTISE

60 000

professionnels et étudiants formés aux métiers du sol et aux techniques de pose de 2012 à 2023

S'engager avec notre chaîne de valeur pour promouvoir les solutions pour le climat et l'économie circulaire

Déployer notre programme d'approvisionnement responsable

90% 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

38 showrooms dans 21 pays

[1] *Excepté contenu recyclé pour certains produits et pays*

[2] *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*

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 2023, plus de 23 000 entreprises - y compris des sociétés cotées en bourse représentant les deux tiers de la capitalisation boursière mondiale - ont communiqué des données environnementales par l'intermédiaire du CDP.
EcoVadis évaluation RSE : 77/100 – 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. 100 000 entreprises dans 175 pays sont évaluées par EcoVadis. En 2023, nous avons progressé dans les quatre domaines et nous avons amélioré notre score par rapport à l'année dernière, passant de 74/100 à 77/100.
Pacte mondial des Nations unies	> 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 avait atteint le plus haut niveau de maturité, le niveau avancé du Pacte mondial entre 2012 et 2021(aucun niveau de reconnaissance n'est plus accordé depuis 2022.)

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, ImpacT2027, 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 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, le comité RSE, pour l'aider à examiner les risques et les opportunités en matière de RSE, ainsi que la stratégie et les actions correspondantes. Ce comité a évolué en 2023 et est devenu le Comité RSE & Innovation, traitant de la stratégie d'innovation de Tarkett en plus des sujets de RSE. Le rôle de ce comité RSE et innovation comprend l'examen des éléments suivants :

- 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 / labélisation.;
- la feuille de route de Tarkett en matière d'innovation, destinée à atteindre l'objectif de l'entreprise, à savoir devenir la société la plus durable et la plus innovante dans le domaine des revêtements de sol et des surfaces sportives.

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 & Innovation , qui s'est réuni deux fois en 2023, a examiné les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie de Tarkett en matière de développement durable et d'innovation. Il a examiné les impacts et les obligations introduits par la nouvelle directive sur le reporting en matière de développement durable des entreprises et par l'évolution de la directive sur le devoir de diligence en matière de développement durable des entreprises.

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 2023, comme les années précédentes, 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 un multiplicateur de bonus annuel basé sur trois objectifs de RSE (émissions de GES Scope 1, 2 et 3 ; sécurité ; et diversité) qui s'appliquera pour la première fois au bonus annuel et aux résultats de 2023 ainsi que des objectifs RSE individuels en fonction de leurs domaines de responsabilité.

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). D'autres fonctions clés impliquées dans la conduite et l'exécution de notre plan stratégique et de la stratégie de RSE qui y est associée sont résumées dans le tableau ci-dessous.

FONCTION	RÔLES CSR CLÉS ET RESPONSIBILITÉS
Directeur de Développement Durable et de l'Innovation,	> Proposer au comité exécutif les mises à jour nécessaires de la stratégie de développement durable. > Diriger la mise en œuvre de la stratégie en matière de développement durable. Faire de Tarkett une référence en matière de lutte contre le changement climatique et dans l'économie circulaire, collaborer avec les Divisions pour intensifier la réduction des émissions de gaz à effet de serre et déployer des solutions d'économies circulaires pour nos clients. Gérer le processus d'innovation du Groupe, qui comprend des programmes pour l'économie circulaire et la création de nouveaux modèles économiques.
Directrice Juridique	> Superviser toutes les questions juridiques, de conformité et d'assurance pour le Groupe en étroite coordination avec les Divisions. > Veiller 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, en étroite coordination avec les services juridiques des divisions.
Directrice des Ressources Humaines et de la Communication	> Superviser le déploiement des Principes Directeurs de Tarkett en matière de gestion des talents. > Promouvoir la diversité et l'inclusion, la santé et le bien-être des employés, le développement de carrière et la mobilité interne. > Organiser le dialogue social, tel que le Comité d'Entreprise Européen du Groupe.
Directrice pour la Recherche et le Développement et les Opérations	> Assurer l'éco-conception des produits selon les principes du « Cradle to Cradle® », l'innovation et l'approvisionnement responsable. > 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.
Directeur de l'information du Groupe	> 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 *Modern Workplace*, les solutions en mode cloud et la business intelligence. > Maintenir des plateformes informatiques répondant aux besoins quotidiens des employés, des clients, des fournisseurs et des opérations. > Sécuriser Tarkett contre les menaces de cybersécurité.
Directeur Financier	> Superviser la cartographie des risques de l'entreprise, leurs atténuations et le contrôle interne. > Examiner les plans d'entreprise et assurer le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques.
Les Présidents des quatre divisions de Tarkett	> Mettre en œuvre la stratégie spécifique de la division en fonction des objectifs du Groupe et superviser le déploiement opérationnel. Ce travail est mené par les responsables du développement durable et les responsables des ressources humaines des divisions qui mobilisent des réseaux d'experts et de responsables locaux dans les usines ainsi que 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 de l'Audit interne, 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 2023, 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, vérifier les changements liés aux risques et aux opportunités en matière de RSE, 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, est composée de cadres supérieurs des RH des divisions de Tarkett, de la Directrice de la Rémunération et des Avantages Sociaux du Groupe, de la Directrice de la Communication du Groupe et de la Directrice du Développement des Ressources Humaines du Groupe. L'équipe examine régulièrement l'exécution des actions liées au plan stratégique de Tarkett, les progrès de la stratégie de gestion des talents du Groupe ainsi que la mise en œuvre d'autres politiques et initiatives RH, telles que la mobilité interne, la diversité et l'inclusion, les avantages sociaux, le retour des enquêtes des employés, le dialogue social et Tarkett Cares. En 2023, l'équipe a concentré ses actions sur l'activation d'une culture de l'entrepreneuriat (former des leaders sur les piliers de la stratégie impacT, poursuivre la simplification et la digitalisation des processus RH grâce à Workday), l'engagement des équipes dans la réussite de Tarkett (mener l'enquête de feedback des employés, construire un plan de communication engageant, réactiver Tarkett Cares, promouvoir la diversité et l'inclusion, poursuivre le programme Tarkett Leadership), et la mise à disposition de ressources humaines percutantes (étendre la couverture de la Talent Review, déployer la nouvelle Employee Value Proposition, lancer le projet HR Upskilling afin de développer la communauté RH).
- Le **Comité anti-corruption** du Groupe, créé en 2020, dirige le programme anti-corruption de Tarkett.

La gestion du programme d'innovation, mis en place en novembre 2019 et révisé en 2023, 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 le climat et l'économie circulaire, 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 exécutifet par le Comité RSE et Innovation du Conseil de surveillance.

Communication de la stratégie, des engagements et des objectifs de Tarkett en matière de RSE

- 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, de séances d'information trimestrielles à l'intention des cadres 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, notre brochure développement durable 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.
- Des **programmes de formation ciblés sur le développement durable pour notre force de vente et nos équipes de marketing** afin qu'elles puissent communiquer et s'engager de manière plus efficace avec nos clients sur ces questions (voir section 3.10.4.2 Faciliter les programmes de formation et de développement professionnel).

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, 2022-2025 et 2023-2026**. 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 :

- un coefficient multiplicateur de la prime annuelle qui s'appliquera pour la première fois sur la prime annuelle et les résultats de 2023. Ce multiplicateur est basé sur trois objectifs : L'intensité carbone du Groupe en kgCO2eq par tonne de produits finis fabriqués (scope 1, 2 et 3 pour les matières premières) ; la sécurité, avec l'objectif de taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrables (FR1t) (Groupe & divisions) ; et la diversité du Groupe à travers le pourcentage de femmes parmi les directeurs et au-delà. Ce multiplicateur aura un impact sur le paiement de la prime (-2% si au moins un des objectifs n'est pas atteint, +5% si tous les objectifs sont atteints, et +10% si tous les objectifs sont atteints et qu'au moins l'un d'entre eux est surperformant);
- d'autres objectifs de RSE en fonction de leurs domaines de responsabilité qui ont une incidence sur leur rémunération variable :
- 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 (et donc leur rémunération variable) 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 ImpacT2027 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).

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 permettra la création et le suivi régulier de tableaux de bord sur des sujets RSE tels que la performance environnementale des usines, 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.).

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 (RGPD) ;
- les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies, auprès duquel nous communiquons nos résultats afin d'être conforme au standard de niveau « *Advanced* » ;
- les dix Objectifs de Développement Durables applicables (ODD) définis par les Nations Unies ;
- le référentiel Global Reporting Initiative (GRI) – voir 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) ;*
- le questionnaire sur le CDP ;
- le calcul et le reporting des émissions de gaz à effet de serre (GES) selon les principes du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et du World Ressources Institute (WRI) Greenhouse Gas Protocol ;
- 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.

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
En 2050, une personne sur six dans le monde aura plus de 65 ans (16%), contre une sur dix en 2022 (10 %), et près des deux tiers de cette population vivra dans les villes, selon les Nations Unies.	**Augmentation de la population dans les villes** et de la part des **populations âgées**, avec des attentes et des défis de **qualité de vie** (qualité de l'air intérieur, espaces sains, confort, acoustique, flexibilité et modularité des espaces, etc.).
La population mondiale de plus de 8 milliards d'habitants en 2023 et devant atteindre, selon l'ONU, 9,7 milliards de personnes d'ici 2050, la pression sur les ressources naturelles continuera d'augmenter et deviendra un problème encore plus critique à l'avenir. Le rapport 2019 « Global Resources Outlook » du « UNEP International Resource Panel » 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 millions de tonnes en 2060.	**Raréfaction des ressources naturelles et gestion des déchets**, 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 **développement d'un modèle d'économie circulaire**, 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.
Selon le GIEC des Nations Unies, les émissions de CO_2 doivent être réduites de 45 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 2010 pour atteindre l'objectif de l'accord de Paris, à savoir limiter la hausse des températures à 1,5 °C d'ici à la fin du siècle. .Le PNUE a indiqué que le secteur du bâtiment et de la construction représente environ 37 % des émissions mondiales de CO2 liées à l'énergie opérationnelle et aux processus (*Global Status Report for Buildings and Construction, 2022 UNEP Global Alliance for Buildings and Construction*), et 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.	**Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)** 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 **utilisant plus de matériaux recyclés** 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_2 et en limitant la distance nécessaire à la livraison avec des sites de production proches de nos clients. **Le recyclage des déchets de revêtement de sol est essentiel** pour réduire l'impact climatique. En plus d'économiser des matières premières vierges, il contribue de manière substantielle à éviter les émissions de GES, car il évite que des déchets valorisables ne soient mis en décharge ou incinérés. 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.
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.	**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**, 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 **la plus facile, la plus innovante et la plus durable pour laquelle et avec laquelle il est possible de travailler.**

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.

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 2023, 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 pandémies 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 :

- Notre Directeur du Développement Durable et de l'Innovation recueille régulièrement des informations sur **les risques et les opportunités lors de réunions avec les clients et les fournisseurs**, afin de mieux comprendre leurs priorités et d'aligner la stratégie de Tarkett en conséquence.
- 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.

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 & 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

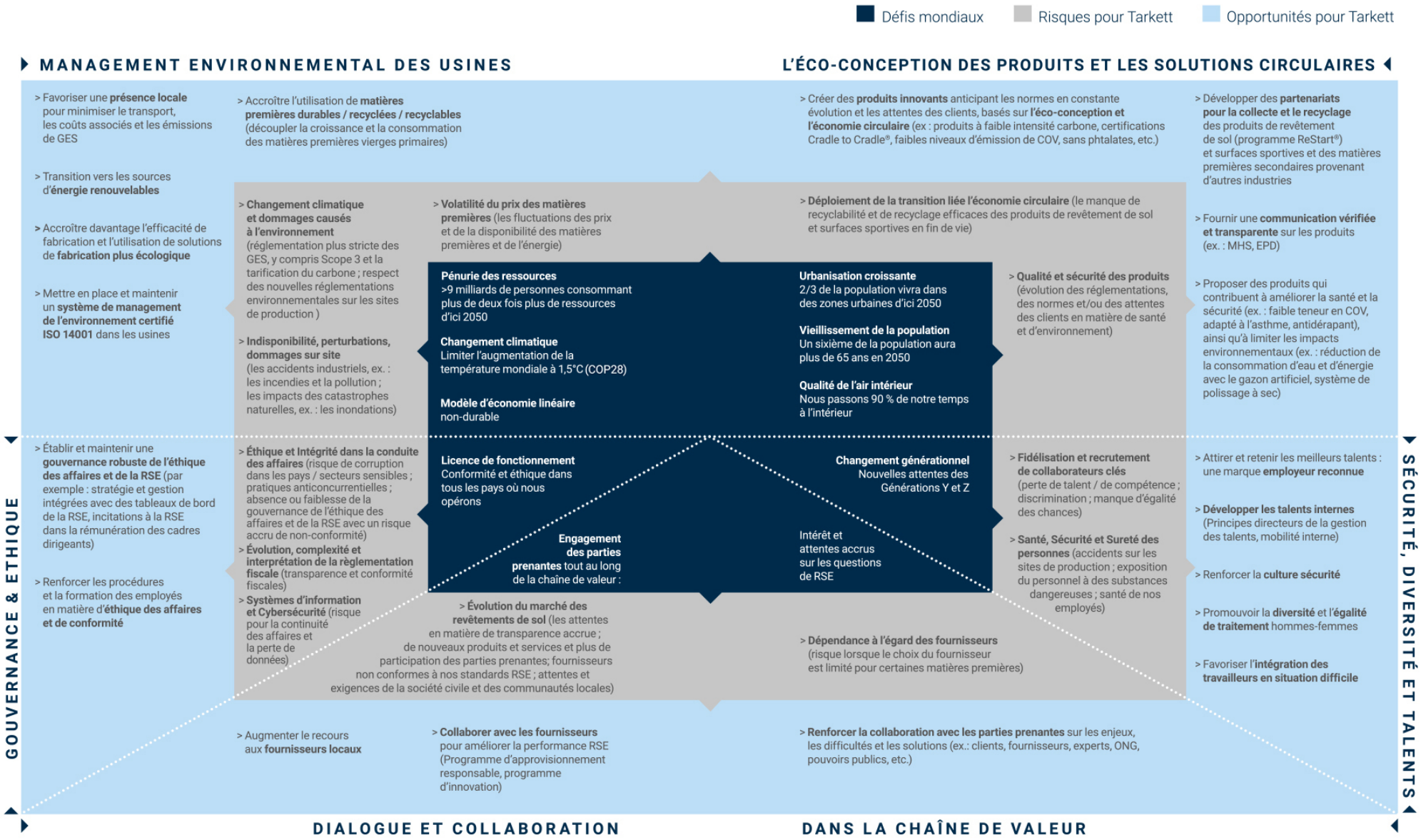
La taxonomie européenne est un système de classification, établissant une liste d'activités économiques écologiquement durables, dans le but d'aider l'UE à accroître les investissements durables et à mettre en œuvre le Pacte vert européen. La taxonomie de l'UE fournit aux entreprises, aux investisseurs 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[1] (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.

En 2023, Tarkett a analysé son éligibilité pour chacun des objectifs environnementaux nouvellement définis, conformément aux exigences publiées dans l'acte délégué le 27/06/2023 (EUR-Lex - C(2023)3851). Le groupe n'a pas identifié de ventes éligibles car ses activités ne sont pas considérées, au sens de la taxonomie, comme apportant une contribution substantielle à ces autres objectifs environnementaux. En outre, en raison de l'absence de ventes éligibles, les investissements liés aux activités contribuant aux ventes n'ont pas pu être qualifiés d'éligibles. En conséquence, les différentes actions menées pour réduire l'empreinte carbone des activités, des produits, des services et de l'activité de production du Groupe n'ont pas pu être qualifiées d'éligibles dans les indicateurs de dépenses d'investissement. Néanmoins, Tarkett reste fortement engagé à contribuer à l'atténuation du climat, entièrement aligné avec sa forte ambition climatique 2030 (Pour plus de détails sur notre ensemble d'engagements et d'actions, voir la section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion de l'environnement et une approche d'économie circulaire et voir les annexes associées à la taxonomie européenne à partir de la page 242).

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 2023, 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 des règlementations fiscales ; Systèmes d'information et Cybersécurité et Pandémie) qui sont également couverts dans le présent rapport RSE.

1 *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*

3.3.2 Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités



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 d'électricité achetée) 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.
- 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.

> **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.

En 2023, Tarkett a réalisé une évaluation des effets financiers potentiels découlant de ses principaux risques et opportunités liés au climat. Pour quatre risques clés (restriction de l'utilisation de certaines matières premières, augmentation du coût des matières premières, introduction de taxes sur le carbone, changement de comportement des clients) et trois opportunités clés (utilisation de matières premières recyclées, amélioration de la production / de l'efficacité énergétique, développement de produits circulaires à faible teneur en carbone), Tarkett a estimé les coûts pour répondre aux risques / réaliser les opportunités (Opex / Capex), et l'éventail potentiel des impacts financiers (par exemple, en termes de coûts, de ventes nettes, de marge brute).

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 ;
- 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 2023, 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, pour les risques et les enjeux liés au changement climatique;
- **Section 3.8** Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients**,** pour les risques et les enjeux liés à l'impact de nos produits sur la santé et la sécurité
- **Section 3.9** Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés, pour les risques et les enjeux liés à nos fournisseurs et à nos activités au sein des communautés locales ;
- **Section 3.10** Développer notre capital humain, pour les risques et les enjeux liés à nos employés ;
- **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.

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. Il s'agit d'un outil essentiel pour gérer les risques tout en améliorant les performances au niveau de l'usine.

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.

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.

	Impacts environnementaux de la production	Utilisation responsable des matériaux	Travail, droits de l'homme et enjeux sociétaux
Thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes externes et internes, et ayant un impact sur les activités de Tarkett		Impact environnemental des produits Santé et sécurité des produits et matériaux Utilisation de matériaux sains	Santé et sécurité au travail Le travail des enfants (une priorité essentielle pour les parties prenantes externes, mais pas un risque potentiel pour les activités de Tarkett)
Autres thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes internes	Consommation énergétique Déchets de production	Principes Cradle to Cradle® Recyclabilité des produits	Développement des talents Lutte contre la corruption
Autres sujets d'importance identifiés (complémentaires)	Émissions atmosphériques provenant de la production Eaux usées provenant de la production Évaluation des fournisseurs sur des sujets environnementaux	Communication marketing transparente	Aide à l'emploi et au revenu Des fournisseurs respectant les droits de l'homme Travail forcé Diversité, égalité, non-discrimination, droit du travail

En 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.

En 2024, nous prévoyons de réaliser une **double évaluation de la matérialité,** conformément aux exigences de la directive européenne sur les rapports de développement durable des entreprises (CSRD) et des normes européennes relatifs aux critères de développement durable (ESRS) qui l'accompagnent, afin de mettre à jour l'identification et l'évaluation des impacts, des risques et des opportunités liés au développement durable tout au long de notre chaîne de valeur (en amont, dans nos propres opérations, en aval).

3.4 Devoir de diligence / 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 la Directrice pour la Recherche et le Développement et les Opérations 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[1] : ISO 45001 pour les aspects santé et sécurité, ISO 14001 et ISO 50001 pour les aspects environnementaux et énergétiques. 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 majorité 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.

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). En 2023, Tarkett a continué à mener des audits sociaux et des audits sur les droits de l'homme réalisés par des tiers auprès de ses fournisseurs de dalles vinyle haut de gamme (*Luxury Vinyl Tiles - LVT*) en Chine et dans d'autres pays tels que le Vietnam. Dix audits sur l'éthique et six audits sur la traçabilité des produits/matériaux ont été menés en 2023.

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 2023, à savoir :

- 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.

1 *Voir la liste complète des certifications ISO des usines en annexe*

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
Clients, architectes, concepteurs, installateurs et utilisateurs finaux	> Réseaux sociaux, internet, courrier électronique		3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9
	> 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*) , *Green Building Cards*, « Asthma and Allergy friendly® », et d'autres certifications de produits et outils d'information		
	> Brochures et documentation sur les produits		
	> Brochure développement durable de Tarkett		
	> Tarkett ReStart® programme de collecte et de recyclage		
	> Conférences, expositions, salons professionnels (physiques et virtuels)		
	> 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)		
Employés, autres travailleurs, écoles et universités	> Groupes de travail multidisciplinaires		3.10
	> 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 « One Tarkett Expérience »		
	> Journées / semaines thématiques (par exemple, Journée mondiale de la sécurité, Semaine du développement durable, la semaine de la diversité et de l'inclusion, Journée mondiale du climat, etc.)		
	> Dialogue annuel sur les performances et le développement		

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
	> Enquêtes de satisfaction des employés > Webinaires internes > Réunion annuelle et conférences téléphoniques trimestrielles sur des sujets financiers, stratégiques et de RSE pour les cadres de direction > Dialogue social avec les représentants des travailleurs, comme le Forum Tarkett en Europe > Partenariats avec les écoles/universités locales		
Fournisseurs, prestataires de services et autres partenaires commerciaux	> Programme d'approvisionnement responsable : code de conduite des fournisseurs, évaluation RSE des fournisseurs, évaluation des matières premières > ReStart® programme de collecte et de recyclage > Programmes de recyclage de tierces parties (par exemple, Valobat en France, Carpet America Recovery Effort aux États-Unis, AgPR en Allemagne)		3.6, 3.7, 3.9
	> Partenariats et projets de collaboration en matière d'économie circulaire		
Actionnaires, investisseurs, créanciers et communauté financière	> Sites web de Tarkett (https://www.tarkett-group.com) avec des informations dédiées sur la santé et le bien-être, le climat et l'économie circulaire, et la responsabilité sociale		3.1, 3.5
	> 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 > Présentations aux créanciers et aux sociétés de gestion d'actifs		
	> Conseil de surveillance et son comité spécialisé sur la RSE > Assemblée Générale annuelle des actionnaires > États financiers / Document d'enregistrement universel / Rapport RSE		
Associations commerciales, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques	> Associations commerciales et professionnelles du secteur (par exemple, European Plastics Converters, Fédération européenne du parquet, European Resilient Flooring Manufacturers' Institute - ERFMI, Vinyl Sustainability Council) > 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)		3.5, 3.6, 3.7
	> Projets sectoriels (par exemple, EU Circular Plastics Alliance, ERFMI Circular Economy Platform) > Think tanks (e.g. Globe EU Bee Group, Circular Sweden and Cireko in Sweden)		
	> Projets de recherche		
Autorités publiques, organisations intergouvernementales, non gouvernementales et à but non lucratif	> Conférences, webinaires et autres rencontres > Projets et initiatives de la profession (par exemple, les Green Building Councils, les organisations de lutte contre l'asthme et les allergies) > Consultations publiques (par exemple, la taxonomie européenne, le nouveau Bauhaus européen, les critères de durabilité de l'OCDE pour la conception des plastiques)		3.5, 3.6, 3.7, 3.8
	> Projets public-privé (par exemple, Circular Flooring EU, EU Circular Plastic Alliance) > Participation aux travaux de normalisation (par exemple, certification Cradle to Cradle®, ISO TC323 sur la future norme ISO sur l'économie circulaire)		
Communautés locales	> Initiatives locales de Tarkett Cares > Fondation Tarkett		3.9
	> Visites guidées vertes de Tarkett et autres journées portes ouvertes d'usines > Parrainages locaux		

Focus: Tarkett Showrooms – un espace pour échanger avec Tarkett sur les revêtements de sol et Tarkett Human-Conscious Design®

Tarkett dispose de 38 showrooms sur un certain nombre de marchés, offrant un espace pour accueillir les clients, les architectes, les designers et d'autres personnes pour voir et toucher la gamme de solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives de Tarkett et pour 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. Début de l'année 2023, Tarkett a ouvert un nouveau bureau et un showroom à Varsovie, en Pologne : sur plus de 900 mètres carrés, il permet de présenter notre gamme de produits et son potentiel créatif inégalé. En juillet 2023, Tarkett UK a ouvert son nouveau showroom, Tarkett Atelier, à St John's Street à Clerkenwell (Londres), en remplacement du précédent showroom de Great Sutton Street qui a fermé ses portes en décembre 2022. Ces showrooms ont rejoint nos showrooms existantes aux États-Unis, en Australie, en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et dans toute l'Europe de l'Ouest et de l'Est (voir la liste complète des showrooms Tarkett en annexe).

Focus: La Semaine du Développement Durable de Tarkett pour mobiliser les équipes vers nos objectifs de développement durable

La 3e édition de la Semaine du développement durable de Tarkett a eu lieu entre le 29 mai et le 5 juin (Journée mondiale de l'environnement) 2023. Différentes activités ont été organisées à travers le monde, dans nos bureaux et nos usines, avec un objectif commun : montrer comment chaque fonction contribue activement à notre ambitieuse feuille de route pour le développement durable à l'horizon 2030. La semaine a débuté par une vidéo sur la façon dont nous contribuons tous au développement durable chez Tarkett et sur la façon dont nous atteindrons notre ambitieuse feuille de route pour 2030. Nous avons également entendu nos collègues d'Inde, du Canada, des États-Unis, d'Allemagne, d'Australie, de France et de Russie grâce à leurs témoignages vidéo et à une table ronde animée avec notre partenaire Ikea, qui a montré comment nous agissons tous en faveur du développement durable.

De nombreuses initiatives ont été organisées localement au cours de la semaine :

- À **Dalton (États-Unis),** 20 employés se sont portés volontaires pour retirer les étiquettes des échantillons de LVT, transformant ainsi ce déchet en une ressource précieuse au lieu de l'envoyer dans une installation de valorisation énergétique. À la fin de la journée, les équipes ont envoyé environ 2 300 kg d'échantillons de LVT parfaitement recyclables à Avery Automats, un fabricant basé à Dalton qui peut utiliser nos échantillons de LVT comme matière première dans sa production.
- Des ateliers de sensibilisation aux microplastiques ont été organisés à **Konz (Allemagne)** et à **Sedan (France)**.
- À **Konz (Allemagne),** un don a été fait pour la plantation de 100 nouveaux arbres et d'une prairie fleurie de 50 m².
- À **Sedan (France),** un atelier de fresque climatique a été organisé pour sensibiliser les employés au climat, et le tri des déchets a été réalisé en partenariat avec la société de services environnementaux Suez.
- À **Mytischi (Russie),** les employés ont planté des arbres (8 épicéas et 2 thuyas) autour de l'usine, tandis que l'action "Retournez les vieux papiers - sauvez les arbres" a permis de collecter 1 700 kg de papier à recycler.
- À **Otradny (Russie)**, plusieurs initiatives ont été menées à bien : le projet « Des déchets de papier en échange de semis » a permis de livrer des vieux papiers (3 320 kg) et de planter des arbustes (15) et des fleurs (200) sur le terrain de l'usine ; le projet "Good caps" a permis de transférer le matériel collecté avec la participation des écoles ; un film historique sur les projets environnementaux mis en œuvre à l'usine au fil des ans a été projeté pour sensibiliser les employés à l'environnement ; un concours de dessins d'enfants sur le thème de la pollution de l'environnement par les déchets plastiques a été organisé pour sensibiliser la jeune génération ; et un Green Tour a été organisé pour les écoliers.
- À **Orzechowo (Pologne)**, plus de 150 employés et leurs familles ont planté 2 500 plants de hêtre au cours d'une action bénévole de deux heures.
- À **Narni (Italie)**, une action de plantation d'arbres intitulée « Plantons ensemble les racines de la durabilité » a été menée.

Focus: Evènements organisés par Tarkett en Amérique du Nord pour les architectes et les designers

En 2023, Tarkett North America a organisé plusieurs événements pour dialoguer avec les architectes et les designers :

- En juin, Tarkett a accueilli des professionnels du design dans son showroom de Chicago Fulton Market (États-Unis) à l'occasion de ses ***Design Days***, une exposition annuelle des dernières nouveautés en matière de produits commerciaux et de design, afin de partager la façon dont nous redéfinissons notre approche du design. Pendant trois jours remplis de conférences et d'événements inspirants, le showroom est devenu le Co.Lab™ : axé sur le pouvoir de la collaboration et de la communauté, il a accueilli une série de sessions éducatives, d'activités artistiques pratiques et de tables rondes avec certaines des voix les plus importantes de l'industrie du design. Les présentations du panel comprenaient des sujets tels que le partenariat pour créer une économie circulaire, et l'impact des matériaux sur l'équité sociale et la santé des communautés.
- En septembre, Tarkett North America a organisé un **sommet sur le développement durable** à Park City, dans l'Utah (États-Unis). Les équipes de Tarkett issues de départements aussi divers que le développement durable, le design, les ventes, le développement de segments et de produits ont discuté avec 18 architectes et designers de premier plan. Des orateurs invités ont partagé leurs idées, et des discussions de groupe, des présentations et des discussions en petits groupes ont été organisées tout au long du sommet. Les discussions ont porté sur la déconstruction, la réutilisation des matériaux et la construction de matériaux sains.

Tarkett North America est également membre de panels et intervient régulièrement lors d'événements industriels, notamment au Resilient Flooring Covering Institute (RFCI), à l'International Interior Design Association (IIDA), à l'US Green Building Council et à l'Institut du vinyle.

Focus: Participation à des salons et des conférences

En 2023, Tarkett a participé à plusieurs salons et conférences afin de faciliter le contact avec des clients, des architectes et des designers :

- Avec plus de 250 000 visiteurs professionnels venus du monde entier, le salon **BAU de Munich (Allemagne)** est le principal salon international semestriel consacré à l'architecture, aux matériaux et aux systèmes. Tarkett était présent avec un stand démontrant notre engagement en faveur de la circularité et du recyclage en fin de vie. La conception du stand était axée sur notre concept START/RESTART, soulignant notre dévouement à l'éco-conception et aux principes Cradle-to-Cradle®, ainsi que notre travail de pionnier dans la création de boucles circulaires grâce au programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett.
- Tarkett Brésil était présent à **ExpoRevestir à São Paulo (Brésil**), le plus grand salon professionnel de notre segment en Amérique latine qui s'est déroulé en mars. Tarkett a renforcé sa position de leader sur le marché du vinyle, en lançant de nouveaux modèles de LVT nationaux, avec un stand de 300 m² consacré à l'innovation et à la durabilité. Pendant les quatre jours du salon, plus de 7 000 visiteurs sont passés par notre stand, dont des architectes, des revendeurs et des fournisseurs internationaux.
- En octobre 2023, Tarkett Mexico a participé à la 33e édition de **l'Expo CIHAC à Mexico (Mexique**), l'événement le plus important d'Amérique latine en matière de construction, d'ingénierie, d'architecture et de design, qui a rassemblé plus de 18 000 visiteurs.
- En février les équipes de Tarkett UK & Ireland ont participé au **Workspace Design Show à Londres (Royaume-Uni)** avec leur stand 100% recyclable, "Made to be Remade". Le stand présentait les matériaux qui composent la collection primée de moquettes DESSO Origin, ainsi que le calculateur de carbone EMEA disponible sur les écrans afin que les visiteurs puissent mesurer leur impact sur la planète. Au total, 11 représentants de Tarkett UK ont participé à l'événement, qui a généré 261 contacts.
- Tarkett a participé **au salon du meuble de Stockholm (Suède)** en février. Quatre stands ont été équipés de produits Tarkett tels que les dalles de moquette DESSO Recharge, la collection de vinyle homogène iQ Eminent ou le Lino OriginaleEssenza+. Les matériaux utilisés pour les différents stands étaient tous circulaires, reflétant l'engagement de Tarkett à construire « The Way to Better Floors ». En mars, nos équipes au Japon ont participé à l'édition 2023 du **salon Japan Shop**. Pendant quatre jours, elles ont accueilli 1 000 visiteurs à l'occasion de cet événement international consacré aux agencements et installations des magasins, avec notre stand Tarkett mettant en avant certaines de nos dernières innovations.
- En juin 2023, Tarkett a participé à la **10e Conférence européenne sur l'ingénierie des soins de santé** qui s'est tenue à Paris (France). Cette conférence biennale est le plus grand événement de ce type en Europe et peut être considérée comme la plateforme la plus importante pour la discussion de sujets techniques spécifiques aux hôpitaux et de sujets de gestion associés. Tarkett a parlé du recyclage après usage de ses produits vinyliques homogènes, en présentant un cas concret qui s'est déroulé au Royaume-Uni, à l'University College London Hospital.
- En Amérique du Nord, Tarkett a assisté en novembre à la **Healthcare Design Conference à la Nouvelle-Orléans (États-Unis)**, en participant à une session consacrée aux implications des matériaux sur l'équité en matière de santé. Cette session a exploré la manière dont l'accent mis sur les principes de conception saine, la sélection des matériaux, les normes de construction et les actions politiques peuvent avoir un impact positif sur les patients, les employés et la communauté.
- Notre Directeur du Développement Durable et de l'Innovation a participé à la conférence virtuelle des parties prenantes **EcoVadis Sustain 2023** pour discuter de l'évolution vers un avenir à consommation nette zéro.

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	2023	2022	2021	Objectif 2030	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Volatilité du prix des matières premières Dépendance à l'égard des fournisseurs	> Sélection des matériaux dans le cadre du processus de développement des nouveaux produits (New Product Development Process - NPDP) > Maximisation de la part des matériaux recyclés dans nos produits : chutes de pose/revêtements usagés ; matières premières secondaires issues d'autres industries > Diversification de notre portefeuille fournisseurs, et utilisation de fournisseurs locaux	Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)	69 %	69 %	70 %	85 %	3.6.1	 
Qualité et sécurité des produits chimiques Evolution du marché des revêtements de sol	> Evaluation systématique des matériaux selon les critères Cradle to Cradle® (C2C) > Communication transparente sur la composition de nos produits par l'intermédiaire de fiches de déclaration produit (par exemple Material Health Statements) > Certifications Cradle to Cradle® de nos produits	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®	94 %	95 %	97 %	-	3.6.1.	

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*® 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 pour préserver les ressources naturelles

Le choix de matériaux de qualité est l'un des piliers de notre approche d'éco-conception selon les principes Cradle to Cradle®, avec l'objectif de respecter la santé des personnes, de préserver les ressources et de protéger l'environnement.

D'un point de vue environnemental, Tarkett 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 ressources.

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. La matière première bois provient de forêts situées à proximité de nos usines en Europe. La grande majorité de notre matière première bois (pin et épicéa) provient de forêts bien entretenues en Suède et en Finlande, où la croissance est supérieure à l'exploitation forestière. Le bois dur (chêne) provient principalement de Pologne, d'Ukraine et des Balkans. Tarkett prend soin d'utiliser une grande partie de la grume afin de bénéficier de son grain et de son motif pour la conception de sols magnifiques et 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 d'origine biologique désormais utilisés dans ses dalles de vinyle de luxe produites à Jacareí, au Brésil, et dans sa collection de revêtements de sol en vinyle homogène iQ Natural, produite à Ronneby, en Suède.
- En 2023, Tarkett EMEA a lancé iD Evolution, une collection de dalles modulaires sans PVC composées à 64 % de minéraux provenant de deux ressources naturelles : la craie et la brucite.
- Un autre exemple est le revêtement de sol en caoutchouc Eco Shell mis au point en Amérique du Nord, qui contient des restes de coquilles de noix provenant de la culture locale des noyers.
- Pour les surfaces sportives extérieures, Tarkett FieldTurf propose une gamme croissante de couches de remplissage performantes à base de matériaux alternatifs d'origine renouvelable, comme PureFill, qui utilise des granulés de liège naturel et du sable, PureSelect, qui utilise des noyaux d'olive d'origine locale aux États-Unis et en Europe, et PureGeo, qui utilise de la tourbe de noix de coco et du liège. PureGrain, notre dernière offre lancée en 2023, est un matériau de remplissage 100 % végétal fabriqué entièrement à partir de maïs : provenant de la partie ligneuse de l'épi de maïs, il s'agit d'un sous-produit de la graine de maïs cultivé en France sans l'utilisation d'OGM. **L'utilisation d'une part toujours plus grande de matériau recyclé** 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 35% de contenu recyclé dans certains revêtements de sol homogènes et hétérogènes, dalles de vinyle de luxe et, linoléum, plus de 60% dans certaines solutions de revêtement de sol en moquette, plus de 30% dans certains gazons artificiels et jusqu'à 60 % dans certaines couches de surfaces sportives d'intérieur.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Exemple

Lancement de produits recyclables avec davantage de contenu recyclé

Ces dernières années, nous avons lancé plusieurs nouveaux produits de revêtement de sol et de surfaces sportives qui contiennent davantage de matériaux recyclés et sont eux-mêmes recyclables. Voici quelques exemples :

> Les sols de sécurité en vinyle Safetred Serenity sont fabriqués à partir d'environ 40 % de matériaux recyclés et sont entièrement recyclables dans notre usine du Kent.au Royaume-Uni.
> Nos nouvelles collections de vinyles Elegance et Essence Rigid 55 fabriquées en Europe sont composées en moyenne de 30 % de matières recyclées.
> La collection de rouleaux de vinyle ICONIK produite dans les usines de Clervaux (Luxembourg) et de Konz (Allemagne) contient jusqu'à 27 % de matières recyclées, dont 100 % des fibres PET utilisées dans le support textile proviennent de sources recyclées.
> En Amérique du Nord, la collection LVT iD Latitude est fabriquée avec 45 % de contenu recyclé, tandis que la collection Color Pop est fabriquée avec 30 % de contenu recyclé pré-consommation.
> Dans la région EMEA, DESSO Fuse Landscape est une collection de dalles de moquette entièrement recyclable, composée de fils d'origine 100 % recyclés et au global de 62,4 % de matières recyclées..
> Inspired Nature est une collection de moquettes modulaires neutres en carbone commercialisée en Amérique du Nord : proposée sur le support ethos® Modular with Omnicoat Technology® de Tarkett, elle contient 48 à 64 % de contenu recyclé.
> FieldTurf de Tarkett Sports propose des remplissages composés de matériaux recyclés, tels que le remplissage ProMax HydroFlex fabriqué en Allemagne, qui incorpore 30 % de polyéthylène recyclé provenant de terrains de gazon artificiel en fin de vie, et d'autres solutions de remplissage diverses fabriquées à partir de granulés de caoutchouc recyclés provenant de pneus qui auraient autrement été mis en décharge.
> Les revêtements de sol intérieurs de Tarkett Sports, dotés de la toute dernière technologie Omnisport X3LT 3-ntègrent une couche calandrée contenant jusqu'à 60 % de matières recyclées.

Cas d'étude

Projet de gazon synthétique respectueux de l'environnement en partenariat avec l'université de St Andrews

Le gazon synthétique installé par FieldTurf à l'université de St Andrews (Royaume-Uni) est l'une des solutions durables les plus avancées technologiquement en Europe : Vertex Core Prime est conçu avec un noyau interne composé de 40 % de polyéthylène recyclé offrant une excellente résilience, combiné à une enveloppe extérieure souple en polyéthylène vierge pour une plus grande convivialité pour les joueurs. Le cœur de la fibre utilise du polyéthylène recyclé tandis que l'enveloppe extérieure de la fibre utilise des matières premières chimiquement recyclées certifiées ISCC+. Le système de gazon synthétique installé combine une technologie de fibre de pointe utilisant des composants recyclés, un remplissage naturel pour offrir des performances de jeu optimales et le terrain lui-même a été certifié pour la compensation carbone en vue de réduire l'impact carbone du projet.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

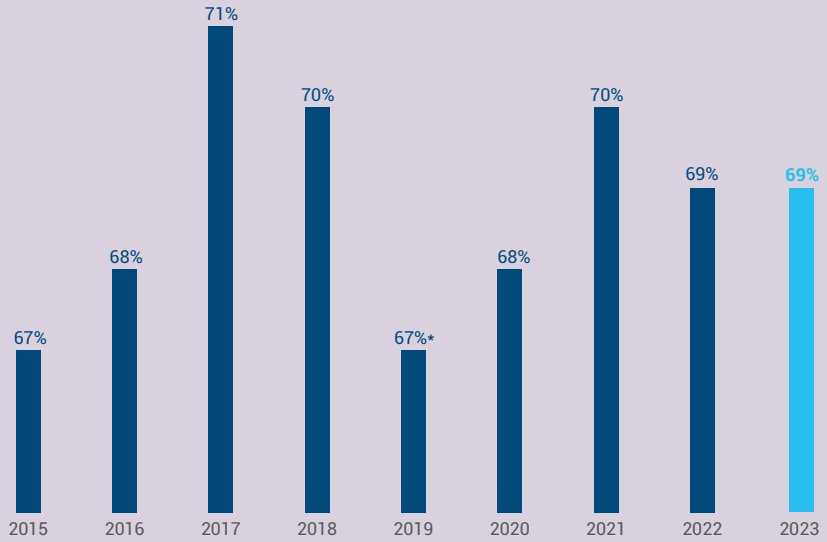
Zoom sur les indicateurs clés

Sélection des matières premières en vue de préserver les ressources naturelles

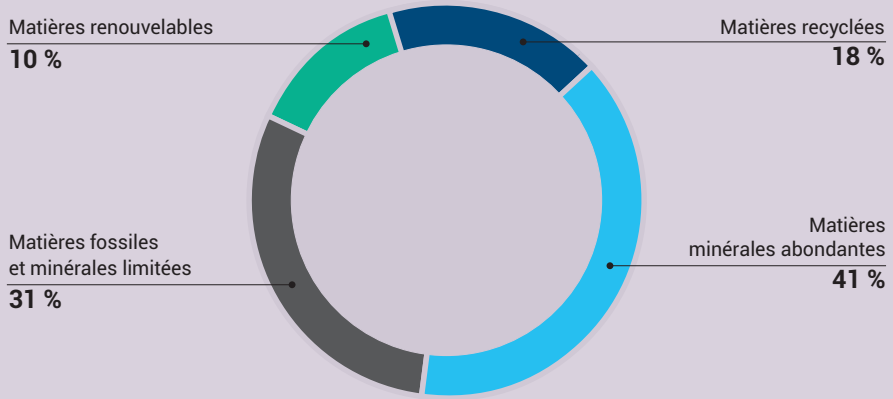
Tarkett a poursuivi son objectif de tripler la part de matières premières recyclées d'ici 2030 par rapport à 2018, en portant cette part à 18 % en 2023 contre 17% en 2022, 15% en 2021, 13% en 2020 et 12% en 2019 et 10% en 2018.

En 2023, la part de nos matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées) est restée stable, l'augmentation des matières recyclées ayant compensé la diminution des matières renouvelables liée aux variations du mix produit global.

Part des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (%)



Répartition des matières premières utilisées en 2023 (%)



** Diminution de 2 % par rapport à 2018 en raison de l'arrêt de la production de stratifiés en Allemagne*

Limiter les risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs

Chaque année, Tarkett procède à une évaluation de la dépendance de ses fournisseurs à l'égard de ses principales matières premières. Cette évaluation annuelle, par catégorie de matériaux et par usine, mesure le degré de flexibilité dont dispose Tarkett pour son approvisionnement. Le processus d'évaluation annuelle permet à Tarkett d'identifier et d'évaluer les risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs et de hiérarchiser ses plans d'action afin d'accroître la flexibilité des fournisseurs. En outre, Tarkett s'efforce d'identifier et développer de nouvelles sources de matières premières renouvelables et secondaires (matériaux recyclés) pour remplacer les matières premières vierges, ce qui permet de diversifier les sources d'approvisionnement et de réduire sa dépendance à l'égard de ses fournisseurs .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 composée à 57% de sel, largement utilisée dans l'industrie du bâtiment et de la construction, qui est polyvalente, durable et recyclable. Tarkett propose des solutions en PVC dans un certain nombre de segments tels que les lieux de travail, l'hôtellerie, les magasins, les soins de santé et l'éducation, où les propriétés d'utilisation supérieures telles que les cycles de vie prolongés (jusqu'à 30 ans), la résistance élevée à l'usure, les faibles coûts d'entretien, les conceptions attrayantes, la bonne hygiène et la facilité d'installation sont des éléments clés. Tarkett s'engage à utiliser le PVC (polychlorure de vinyle) de manière responsable et entretient depuis 2010 un dialogue transparent avec diverses parties prenantes sur le sujet, en définissant les conditions d'une conception et d'une production durables, de l'utilisation et du recyclage du PVC pour des applications à long terme telles que les revêtements de sol.

Il existe plusieurs façons de produire du PVC, chacune ayant une empreinte carbone très différente. Nous évaluons l'empreinte carbone du PVC de nos fournisseurs, en particulier dans la région EMEA et en Asie. Notre approche actuelle consiste à favoriser les fournisseurs qui utilisent des technologies de fabrication plus récentes ayant un impact moindre sur l'environnement ; à utiliser des matières premières et des additifs qui répondent à des normes élevées en matière de durabilité, de conception et de performance technique, conformément aux principes Cradle to Cradle® ; à promouvoir le recyclage des revêtements de sol contenant du PVC, notamment par le biais de notre programme ReStart® ; et à développer l'utilisation de plastifiants exempts de phtalates.

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 après leur installation et leur 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 ce biais et d'autres actions, Tarkett soutient Recovinyl et VinylPlus qui participent à la promotion de l'Alliance plastique circulaire de l'UE en faveur d'actions et d'engagements volontaires pour davantage 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. Recovinyl contrôle et vérifie le recyclage des déchets de PVC et l'utilisation du PVC recyclé, en enregistrant la quantité de PVC recyclé en Europe grâce au programme de collecte de données et de contrôle RecoTrace™. Recovinyl 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 2022, plus de 810 000 tonnes de PVC ont été recyclées, ce qui porte le total à 8,1 millions de tonnes depuis 2000. Recovinyl est également l'un des membres fondateurs du programme de certification des installations de recyclage EuCertPlast, qui encourage la traçabilité et les normes élevées en matière de recyclage des plastiques.

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 de bons matériaux et dépasser les normes de qualité de l'air intérieur grâce au Human-Conscious Design® de Tarkett, est au cœur de cet objectif et commence par la sélection de bons matériaux en appliquant les principes Cradle to Cradle®.

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®**. 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[1], 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.

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. 94 % de nos matières premières (représentant plus de 5 000 matériaux) sont évaluées par une tierce partie (par l'EPEA) pour leur impact sur la santé des personnes et l'environnement sur la base des critères Cradle to Cradle®. En 2023 comme 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. Par conséquent, à fin 2023, Tarkett n'avait pas fini d'évaluer toutes ces nouvelles sources de matières premières, ce qui a entraîné une légère baisse de la part globale des matières premières évaluées (94 % contre 95 % en 2022).

Une transparence radicale avec les Material Health Statements (MHS®)

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® 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® 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® 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®, voir le rapport RSE 2021 de Tarkett).

L'outil MHS® 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® 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® 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.

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. En 2023, nous avons travaillé à la mise à jour des MHS® existants ainsi qu'à l'établissement de nouveaux MHS® avec l'objectif à court terme de couvrir la plupart de nos gammes de revêtements de sol. A fin 2023, Tarkett compte 30 MHS® actifs ou en cours de renouvellement.

1 *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

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 2023, de nouvelles EPD spécifiques ont été publiées pour for iD latitude LVT, dalles en caoutchouc et Johnsonite Wall Base en Amérique du Nord ; pour Elegance et Essence Rigid LVT, iD Tilt modulaire PVC, et les nouvelles moquettes Desso dans la région EMEA ; et pour le modulaire LL8 LVT en Serbie. Dans l'ensemble, Tarkett a publié des EPD spécifiques pour ses revêtements de sol en vinyle, linoléum, stratifié, bois et moquette, ainsi que pour ses gazons artificiels européens. A fin 2023, Tarkett a publié plus de 50 EPD spécifiques pour ses produits.
- **En France**, Tarkett continue de travailler 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 plusieurs de ses collections de vinyle et de stratifié.De plus, depuis 2015 Tarkett utilise l'écolabel EcoMaterial / GREEN BOOK pour les produits de l'industrie du bâtiment.
- **En Serbie**, Tarkett a obtenu 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.es 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.



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 produits de dalles moquettes AirMaster (Nazca, Salina and Tierra) ® ont été certifiés C2C niveau Or. 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. Tarkett a ainsi reçu le Red Dot Award for Product Design 2023 (un prix de renommée mondiale récompensant un design de haute qualité, fonctionnel, respectueux de l'environnement et suscitant des émotions) dans la catégorie Matériaux et Surfaces pour la collection Lino Originale. En 2023, Tarkett EMEA a lancé Grace, une collection de revêtements de sol en bois certifiée au niveau Argent pour Cradle to Cradle® et certifiée PEFC pour la sylviculture durable. Elle a également obtenu la certification Nordic Swan Ecolabel, car ce revêtement de sol présente une forte proportion de matériaux renouvelables, une bonne durabilité et répond aux exigences strictes concernant les produits chimiques nocifs pour la santé et l'environnement.

En 2023, Tarkett disposait de 17 certifications Cradle to Cradle® (C2C) **couvrant un large éventail de catégories de produits**, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc et le bois. Trois de ces certifications C2C ont atteint le niveau Or. 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. Tarkett Amérique du Nord propose également des solutions de revêtement de sol résidentielles et commerciales qui ont été certifiées Asthma & Allergy friendly® par l'Asthma and Allergy Foundation of America (voir section 3.8.1 Contribuer à des espaces sains et à la qualité de l'air intérieur).

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.

En 2023, Tarkett a publié un livre blanc sur les certifications des bâtiments écologiques, afin de permettre aux architectes et aux concepteurs d'avoir une vue d'ensemble des différents systèmes de certification des bâtiments et de comprendre comment les revêtements de sol Tarkett peuvent contribuer à l'obtention de la certification. Parallèlement, Tarkett EMEA a lancé sa Green Building Card pour aider les clients à obtenir une certification de construction écologique.

Etude de cas

Les nouvelles "Green Building Cards" de Tarkett simplifient la sélection de produits durables pour les architectes et les designers.

En 2023, Tarkett EMEA a lancé ses Green Building Cards pour aider les architectes, les designers et les consultants à obtenir la certification de construction écologique. Les objectifs des Green Building Cards sont de communiquer les attributs de durabilité de nos collections, de promouvoir nos sélections circulaires en affichant l'empreinte carbone totale lorsque l'on considère le recyclage comme une étape de fin de vie, et de montrer la contribution de nos produits aux principaux systèmes de certification des bâtiments verts, notamment BREEAM, LEED et WELL. Fournissant des informations sur la circularité du produit (matériaux recyclés, recyclabilité, compatibilité ReStart®), l'empreinte carbone totale (ACV), la qualité de l'air intérieur (émissions de COV et de formaldéhyde) et l'absorption acoustique, entre autres, les Green Building Cards sont disponibles en deux éditions (adaptées respectivement aux produits commerciaux et résidentiels) pour 70 % du portefeuille de produits de Tarkett. 167 Green Building Cards ont été publiées lors du lancement en octobre 2023.

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 2023, la Commission de l'UE a adopté l'Acte Délégué sur la Taxonomie Environnementale établissant une nouvelle série de critères de taxonomie de l'UE pour les activités économiques apportant une contribution substantielle à un ou plusieurs des objectifs environnementaux non climatiques, à savoir : l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et le contrôle de la pollution, ainsi que la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Les critères sont largement basés sur le rapport 2022 de la Plateforme sur la finance durable qui définit les quatre voies principales pour réaliser la transition vers une économie circulaire, à savoir : (i) conception et production circulaires ; (ii) utilisation circulaire ; (iii) valorisation circulaire ; et (iv) 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[1].

2. **Développer notre programme ReStart® pour collecter et recycler effectivement les revêtements de sol**, non seulement les chutes de pose, mais aussi après usage.

1 *Source: Stratégie de l'UE pour les matières premières secondaires 2016*

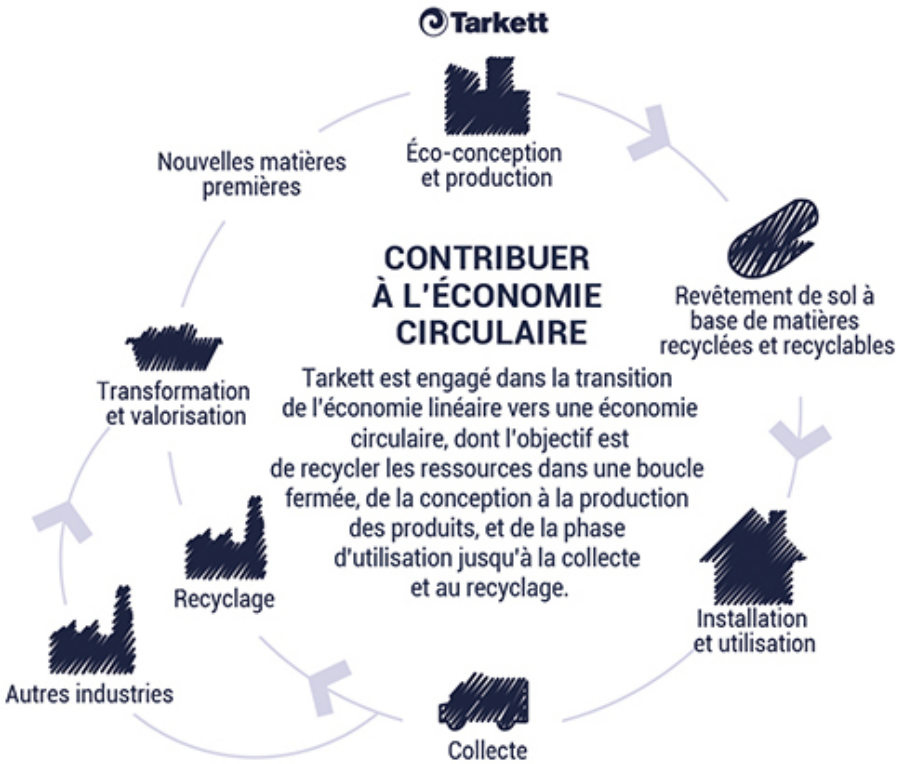
Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.2.1 Appliquer des principes, des méthodes et des outils pour concevoir une économie circulaire

Tarkett applique les principes Cradle to Cradle® (C2C) pour la conception de ses produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits, jusqu'à l'installation, l'utilisation, l'entretien, la fin d'utilisation et la récupération des produits. La philosophie Human-Conscious Design® et la méthodologie d'éco-conception de Tarkett s'efforcent, dès la phase amont du processus de conception, d'intégrer différents aspects - économie, performance, respect de la santé et de l'environnement - tout au long des différentes étapes du cycle de vie du produit[1]. Tous les impacts sur la santé et l'environnement sont étudiés et évalués et l'approche nécessite l'engagement de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise : recherche et développement, marketing, approvisionnement, production et qualité, entre autres.

Notre processus de développement de nouveaux produits (NPDP) inclut des critères relatifs à la santé des matériaux, à l'impact sur le climat et à l'économie circulaire dès la phase de conception initiale. Ce processus encourage nos équipes à sélectionner des matières premières « de qualité » (c'est-à-dire définies positivement selon l'évaluation C2C sur la santé), à évaluer l'impact climatique des différentes matières premières et à s'assurer de la manière dont le produit sera désassemblé et recyclé en fin d'utilisation (c'est-à-dire éligible à la collecte post-installation et en fin d'utilisation dans le cadre de notre programme ReStart®, pour être ensuite recyclé dans l'un des centres de recyclage de Tarkett). Le respect des exigences du NPDP nous permet de garantir que nos produits obtiendront des scores élevés dans le cadre de différents programmes de certification de produits et de bâtiments.

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 dédié pour réaliser systématiquement des ACV et élaborer des déclarations environnementales spécifiques pour les produits depuis 2022. En 2023, ces outils ont été étendus aux divisions Tarkett North America et Sport. En 2023, des ACV nouvelles ou mises à jour ont été réalisées pour la LVT ModularT LL8 en Serbie ; pour les dalles en caoutchouc, les dalles en caoutchouc pour le sport, les marches d'escalier, les plinthes murales en caoutchouc et en PVC, et les dalles en vinyle de luxe iD Latitude en Amérique du Nord ; et pour plusieurs dalles de moquette (Desso Desert, Grezzo,.) et LVT (ID tilt, Elegance Rigid, ID Click Ultimate 30,...) dans la région EMEA.



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

3.6.2.2 Travailler collectivement chez Tarkett pour 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 mondial d'innovation, lancé en 2019, contribue à cet effort puisqu'il comprend un volet sur le climat et l'économie circulaire. Ensemble, ils réfléchissent aux moyens de concevoir des produits qui seront faciles à démonter et au développement de nouvelles technologies pour recycler les produits après usage.

- Par exemple, nous avons mis en place en Suède une solution interne pour **recycler tous les revêtements de sol vinyles homogènes Tarkett** produits à Ronneby (Suède) à partir de 2011, élargissant ainsi les options de recyclage que nous offrons à nos clients. Les équipes Tarkett de notre usine de Ronneby (Suède), où sont produits nos revêtements de sol homogènes en vinyle tels que iQ Surface, ont mis au point des techniques de recyclage des revêtements de sol homogènes en vinyle après usage, dans le cadre de nos efforts pour développer des solutions circulaires. Les équipes ont créé un processus personnalisé utilisant des produits chimiques à faible risque pour éliminer la colle et d'autres résidus du revêtement de sol usagé afin d'obtenir des granulés de vinyle propres qui peuvent être intégrés dans un nouveau revêtement de sol homogène. L'élément clé de la recherche est que les granulés offrent les mêmes propriétés et les mêmes performances que les matières premières vierges, ce qui permet de préserver les ressources naturelles et d'avoir un impact moindre sur l'environnement, avec des émissions de gaz à effet de serre plus faibles sur l'ensemble du cycle de vie, par rapport à l'utilisation de matières premières vierges. En 2023, 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 permis de générer une quantité accrue de revêtements de sol post-utilisation collectés en vue d'un recyclage futur à Ronneby.

Nos équipes d'achat cherchent à étendre leurs sources d'approvisionnement en matières premières secondaires ou innovantes en travaillant avec plusieurs industries, réduisant ainsi l'utilisation de matières vierges ou fossiles et l'exposition à la volatilité des prix des matières fossiles. Nos équipes d'achat cherchent à étendre leurs sources d'approvisionnement en matières premières secondaires ou innovantes en travaillant avec plusieurs industries, réduisant ainsi l'utilisation de matières vierges ou fossiles et l'exposition à la volatilité des prix des matières fossiles.

- Tarkett et l'entreprise environnementale suédoise Ragn-Sells ont poursuivi en 2023 leurs travaux sur le développement de **charges minérales à bilan carbone négatif** pour les revêtements de sol en vinyle. 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 environ 100 000 tonnes de charges minérales pour les solutions de revêtement de sol en vinyle dans la région EMEA, dont 75 % de carbonate de calcium et 40 % d'origine recyclée. Le carbonate de calcium actuellement utilisé par Tarkett est déjà neutre en carbone[1], et le carbonate de calcium qui sera produit par Ragn-Sells devrait générer une empreinte carbone négative[2], car le calcium est extrait de tas 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, la production pilote devant être lancée en 2025 après la conception et la construction d'un futur site en Estonie par Ragn-Sells.
- D'autres exemples incluent **l'approvisionnement en craie recyclée**, en PVB (Polyvinyl butyral) recyclé et en couches post-industrielles recyclées (pour plus de détails, voir la section 3.7.2.1 Utilisation de matières premières à faible teneur en carbone et des matières premières secondaires).

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)** recycle les revêtements de sol post-installation ainsi que les déchets post-fabrication pour produire des matières premières secondaires 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) et Lenham (Royaume-Uni) ainsi qu'à Clervaux (voir également la Section 3.7.2.2 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer).

1 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
2 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

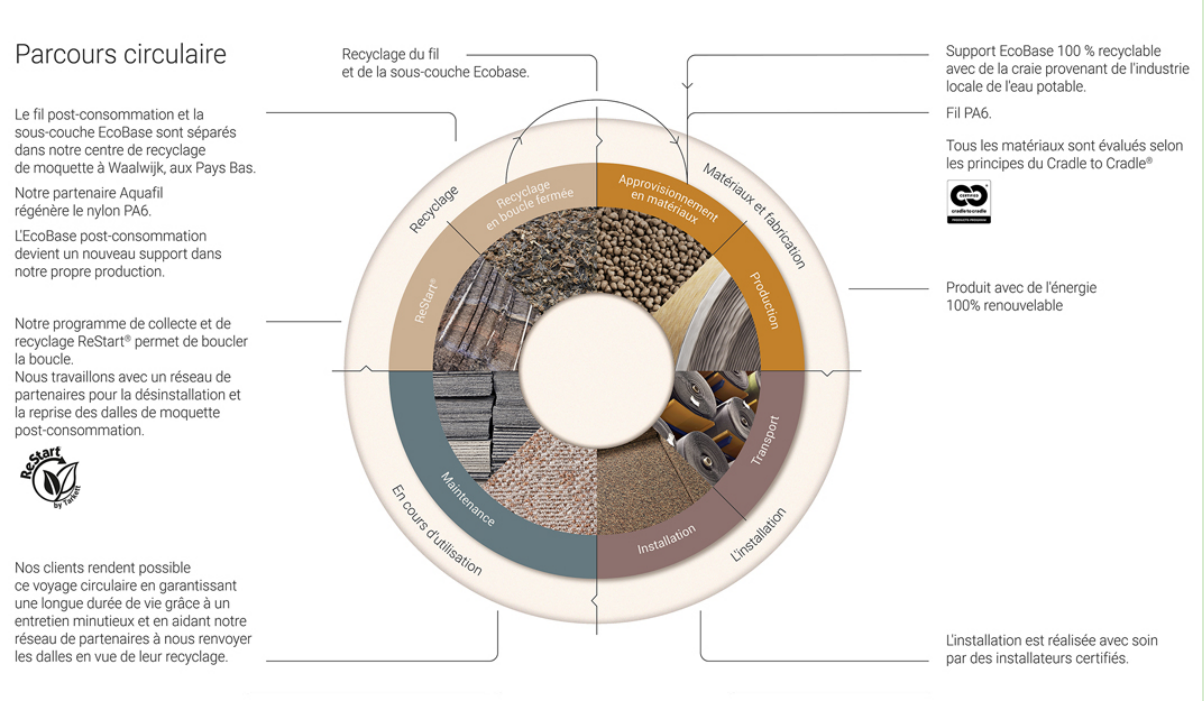
Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

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 la boucle des dalles de moquette commerciale avec du fil de polyamide 6 en Europe, en partenariat avec Aquafil. Le centre de recyclage est en mesure de séparer les deux principaux flux de matériaux (la fibre et la sous-couche de dalles moquette), qui peuvent ensuite être recyclés et transformés 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®. Tarkett s'approvisionne en fils de nylon PA6 et Econyl® auprès d'Aquafil depuis plus de dix ans et utilise par exemple Econyl® dans ses dalles de moquette Desso AirMaster. Tarkett est ainsi le seul fabricant de moquettes en Europe à disposer de preuves vérifiées du recyclage en boucle fermée des dalles de moquette, comme l'attestent les Déclarations Environnementales Produits (EPD) pour les dalles avec sous-couches EcoBase®. Suite à l'analyse et à l'évaluation comparative par Tarkett des dalles de moquette fabriquées(1) en Europe et au Royaume-Uni, nous avons constaté que notre collection de dalles de moquette Desso Origin(2) avait l'empreinte carbone circulaire la plus faible[3].



[1] 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.

[2] 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.

[3] 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 2023, 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 plusieurs autres pays européens. Nous avons également travaillé avec un certain nombre de nouveaux clients pour fournir nos services de collecte et de recyclage ReStart®. (voir pour plus de détails la Section 3.7.2.3 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 Collaborer avec d'autres pour construire une économie circulaire).

3.6.2.3 Collaborer avec d'autres pour construire 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 ; (dont Tarkett est l'un des quatre actionnaires fondateurs); 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. Valobat est l'une des quatre organisations de responsabilité du producteur accréditées par le gouvernement français pour appliquer la nouvelle réglementation sur la responsabilité élargie du producteur pour les produits et matériaux de construction. 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. 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 2023, 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 participé en février 2023 à une table ronde au Parlement européen dans le cadre de **l'événement Globe EU**. Notre Directeur du Développement durable et des Affaires Publiques EMEA, ainsi que d'autres spécialistes de la Commission européenne, de l'industrie et de la communauté des ONG ont souligné l'importance d'adopter une approche systémique du recyclage et ont abordé les obstacles réglementaires, techniques et économiques à une transition vers le zéro déchet. L'événement était consacré à la place du recyclage chimique dans une économie circulaire. En mai, Tarkett a participé à un autre événement de Globe EU sur la gestion durable des produits chimiques. Tarkett est membre du **groupe Globe EU BEE,** qui rassemble des industries progressistes en matière d'environnement.
- En décembre, Tarkett a co-organisé et animé un événement EU-Circular talk dans le cadre de **la plateforme de l'économie circulaire de la Commission européenne** pour l'échange de bonnes pratiques, d'études de cas, d'outils et de connaissances sur l'économie circulaire. L'événement a illustré la façon dont la nouvelle finance verte et la taxonomie de l'UE pour les activités durables peuvent avoir un impact sur les investissements dans le secteur de la construction. L'événement en ligne a rassemblé des universitaires, des représentants de la Commission européenne, des institutions financières, des opérateurs immobiliers et d'autres acteurs, fournissant de nouveaux modèles d'affaires circulaires pour décarboniser les projets de construction et de rénovation de bâtiments.
- 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 l'économie circulaire en Europe.
- Tarkett participe à la plateforme d'économie circulaire de l'Institut européen des fabricants de revêtements de sol résilients (**ERFMI**), qui vise à développer la collecte, l'identification et la traçabilité des matériaux de revêtement de sol usagés. En novembre 2023, le directeur du développement durable et des affaires publiques de Tarkett pour la région EMEA a été élu président du comité exécutif de l'ERFMI lors de l'assemblée générale annuelle.
- Nous participons à l'**Alliance circulaire des plastiques** (Circular Plastics Alliance) de l'UE et à l'European Plastics Converters (EuPC) par le biais de l'adhésion de Tarkett à VinylPlus, à l'European Carpet and Rug Association (ECRA) et à l'European Resilient Flooring Manufacturers' Institute (ERFMI).
- Tarkett est membre de la **Multilayer Modular Flooring Association** (MMFA), une organisation qui représente les principaux producteurs de revêtements de sol en Europe et leurs fournisseurs.

En France, dans le cadre de l'élaboration de la loi française sur l'industrie verte, l'**INEC** (Institut national de l'économie circulaire) a lancé en 2023 un groupe de travail dédié à la préparation et à la publication d'un livre blanc sur les propositions en faveur d'une économie circulaire. Dans le cadre de ce travail, Tarkett a présidé un atelier sur la nécessité d'aligner la réglementation française sur le cadre réglementaire de l'UE. Le rapport INEC résultant de ce travail a été présenté au ministère français de l'Environnement en juin 2023.

Tarkett France est partenaire d'**Upcyclea** sur leur plateforme de bâtiments circulaires qui fournit une bibliothèque de passeports circulaires et une banque numérique de matériaux permettant aux promoteurs immobiliers de sélectionner, suivre et tracer les produits de construction tout au long du cycle de vie du bâtiment. Tarkett a participé en avril 2023 à un webinaire organisé par Upcyclea sur la taxonomie européenne et l'économie circulaire.

En 2023, **Tarkett France** devient également membre de **Cyneo**, filiale de Bouygues Construction dédiée au réemploi des matériaux de construction. Cyneo a pour objectif de faire progresser et de systématiser le réemploi des matériaux dans le bâtiment, à travers un premier centre technique francilien de stockage, de production, de mise en valeur des matériaux et de formation ; l'animation d'une communauté d'entreprises du réemploi via une plateforme numérique dédiée ; et une assistance technique, réglementaire et opérationnelle. Avec ce partenariat, l'objectif de Tarkett est de développer le réemploi des produits de revêtement de sol en complément du recyclage.

En France, les équipes de maîtrise d'œuvre environnementale de JLL (société immobilière) et les chefs de projet de Tétris (expert en conception et réalisation d'espaces professionnels) travaillent depuis 2022 avec Tarkett. A partir de projets réels et concrets, trois ateliers de co-construction ont été organisés pour identifier les meilleures approches de recyclage des revêtements de sol et définir un processus opérationnel simple à mettre en œuvre dans le cadre de projets de restructuration et d'aménagement. L'initiative s'est poursuivie en 2023 pour valider les hypothèses de départ, renouveler l'expérience sur de nouveaux projets et confirmer les résultats.

En Suède, les équipes de Tarkett ont organisé plusieurs événements au cours de la semaine Almedalen à Visby en juin 2023, dont un séminaire de haut niveau intitulé "La construction circulaire. Comment la politique et l'industrie peuvent-elles coopérer pour atteindre les objectifs climatiques de l'UE? » Le panel de participants comprenait des représentants de l'industrie du recyclage, des politiciens et des sociétés immobilières de premier plan. Les questions suivantes ont été abordées : comment éviter la mise en décharge et l'incinération des plastiques, l'importance d'un bon diagnostic des matériaux et comment améliorer la réutilisation des matériaux. Une autre table ronde organisée par Tarkett avait pour thème "Comment construire des structures communes pour réutiliser les matériaux de construction et comment gérer les matériaux qui ne sont pas conformes au Règlement européenne REACH". Les principaux points abordés ont été la nécessité d'améliorer la traçabilité des matériaux et la capacité de trouver des produits réutilisables et recyclables.

Au **Royaume-Uni**, Tarkett a publié son tout nouveau guide de spécification des produits durables à l'intention des architectes et des designers, qui facilitera les consultations avec les architectes et les designers pour discuter de leurs exigences en matière de durabilité.

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.

Tarkett Amérique du Nord a également établi un partenariat avec le Cradle to Cradle Products Innovation Institute (C2CPII) afin de faire connaître à la communauté des architectes et des designers, en avril 2023, la présentation intitulée « Cradle to Cradle Certified : Powering the Shift to Healthy, Climate Positive, and Equitable Products » (*Certifié Cradle to Cradle : le passage à des produits sains, positifs pour le climat et équitables*). La présentation s'est concentrée sur la nouvelle version 4.0 de Cradle to Cradle Certified, couvrant des sujets tels que l'impact de l'industrie du bâtiment sur le climat, l'environnement et les personnes. Les participants ont été initiés à la nouvelle norme Cradle to Cradle Certified et ont appris comment ils peuvent utiliser la nouvelle norme pour optimiser la spécification des produits sur n'importe quel projet.

Exemple

La contribution de Tarkett aux travaux de normalisation sur l'économie circulaire

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), et a présidé la Commission AFNOR X30M sur l'économie circulaire pendant quatre ans à partir de 2019. En 2023, Tarkett a quitté la présidence de la Commission mais reste actif dans le domaine de la normalisation de l'économie circulaire au niveau de l'ISO. Tarkett suit notamment de près le développement de la norme sur les fiches de données de circularité des produits au niveau ISO/TC323, afin de s'assurer que les producteurs puissent développer des moyens communs de communiquer les caractéristiques environnementales des produits de manière normalisée et numérisée, sous la forme de passeports numériques de produits. Afin d'anticiper davantage l'évolution de la réglementation au niveau européen à cet égard, Tarkett dirige un groupe de travail du CENTC 350 sur le développement du contenu des passeports des produits de revêtement de sol. En outre, Tarkett collabore avec ERFMI et d'autres parties prenantes dans le cadre d'un projet H2020 CISUFLO qui comprend des résultats sur la structure potentielle facilitant l'accès numérique aux informations des passeports de produits.

3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités importants identifiés. Nos progrès dans la gestion de ces risques et opportunités sont suivis à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, avec nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2023	2022	2021	Objectif 2030	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Changement climatique et dommages causés à l'environnement	> 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 market-based + Scope 3 : catégories 1+12)	-18% vs 2019	-17% vs 2019	-	-30% vs 2019	3.7.1 & 3.7.2	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
	> 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 market-based)	-47% vs 2019	-41% vs 2019	-26% vs 2019	-50% vs 2019[1]	3.7.1	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE
	> 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)	-14% vs 2019	-13% vs 2019	-	-27,5% vs 2019	3.7.2	
Volatilité du prix des matières premières	> Projets d'économies d'énergie et d'amélioration de l'efficacité énergétique sur les sites de production	Intensité énergétique (kWh/m²)	4,17 kWh/m²	4,32 kWh/m²	4,19 kWh/m²	-	3.7.1.1.	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
	> 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	44%	43%	38%	-	3.7.1.2	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
	> 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 [2]	18%	17 %	15%	30% en 2030	3.7.2.3	15 VIE TERRESTRE

1 *Objectif validé par le SBTi*
2 *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	2023	2022	2021	Objectif 2030	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Déploiement de la transition liée à l'économie circulaire	> Le processus de développement des nouveaux produits (NPDP) pour assurer la recyclabilité des nouveaux revêtements de sol > Collecte et recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®) > Maximiser le contenu recyclé dans nos produits : revêtement de sol post-installation / post-utilisation ; matières premières secondaires provenant d'autres industries	Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés dans le cadre du programme ReStart®	4 100 tonnes	3 000 tonnes	3 200 tonnes	-	3.7.2.2	
Changement climatique et dommages causés à l'environnement Indisponibilité, perturbations, dommages sur site	> Programme World Class Manufacturing (WCM) > Processus de développement de nouveaux produits visant à utiliser des matières premières à faible empreinte carbone > Système de Management de l'Environnement certifié ISO 140011 > Plans d'intervention d'urgence mis en place sur nos sites de productions > Audits annuels et suivi des sites industriels par un tiers (ERM)	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001	76 %	82 %	82 %	-	3.4 3.7 Annexe	

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°C.En 2022, le sixième rapport d'évaluation (AR6) du GIEC sur l'atténuation du changement climatique a noté que toutes les voies modélisées au niveau mondial pour atteindre cet objectif impliquent des réductions rapides et importantes des émissions de GES dans tous les secteurs, et que les émissions nettes zéro de CO_2 provenant du secteur industriel sont difficiles mais possibles

Tarkett reconnaît pleinement l'urgence climatique 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[1], qui sont 10 fois supérieures aux émissions combinées des scope 1 et scope 2 de Tarkett.

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 également l'opportunité de mener la transition vers un avenir sans déchets et une économie circulaire.

Cette transition est encouragée et portée par l'Union européenne qui est 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.

En 2023, 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 comme l'efficacité énergétique ;
- 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_2eq 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)[2], 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 2023, Tarkett a rejoint la liste des entreprises reconnues comme l'un des leaders européens en matière de climat, établie par le Financial Times et Statista. Cette reconnaissance est le résultat de notre ambitieuse feuille de route 2030 sur le climat, à laquelle nous travaillons chaque jour.

En novembre 2023, en amont de la COP28, Tarkett a signé, aux côtés de 60 dirigeants de grandes entreprises françaises, une déclaration collective appelant à l'accélération de la transition écologique. Publiée dans le célèbre journal français "La Tribune", cette déclaration visait à envoyer un signal fort autour de l'engagement collectif des grandes entreprises en faveur de la transition écologique, et constitue un autre témoignage de l'engagement de Tarkett à répondre à l'urgence 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.

1 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
2 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,

3.7.1 Réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2)) et minimiser notre impact environnemental 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. L'équipe 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.

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 2023, 88% de nos usines de revêtements de sol (hors surfaces sportives) **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 $kgCO_2eq/m^2$) 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).

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Zoom sur les indicateurs clés

Changement climatique

En 2023, les émissions de GES Scope 1 et Scope 2 de Tarkett ont baissé de 10 % grâce à la croissance continue de l'approvisionnement en électricité renouvelable et à l'amélioration de l'efficacité énergétique.

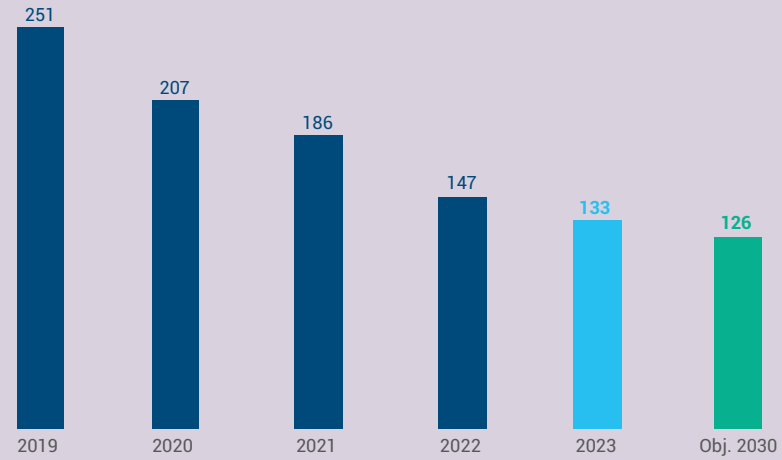
L'intensité des émissions de GES du Scope 1 et du Scope 2 (émissions de GES, associées à la consommation d'énergie de production, par mètre carré de produit fabriqué, l'exclusion du leasing automobile) en 2023 a atteint 0,53 kgCO_2éq/m², ce qui représente une réduction de 12,5 % par rapport à 2022.

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 2023 sont en baisse de 47 % par rapport à 2019 à 132 682 tCO_2éq, ce qui correspond à une réduction de 118 423 tCO_2éq. Cela équivaut aux émissions annuelles de GES de plus de 66 000 voitures[1].

[1] Basé sur une voiture de taille moyenne à moteur à essence parcourant 10 000 km par an et émettant 0,17819 kgCO2e/km (DEFRA 2023)

Emissions de gaz à effet de serre de Scope 1 & 2 (market-based) (tCO_2eq)



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. Fin 2023, tous les sites européens de Tarkett qui emploient plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. Indépendamment des systèmes de certification, certains de nos sites de production appliquent déjà des pratiques qui répondent à des normes similaires aux normes ISO. Cela nous permet d'avoir notre propre retour d'expérience et d'identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

En 2023, la majorité de nos sites de production ont vu leur activité diminuer avec le ralentissement économique mondial. 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 **Bačka Palanka (Serbie),** nous avons mis en place une nouvelle chaudière à biomasse de 3MW qui a été mise en service en octobre 2023 et sera pleinement opérationnelle en 2024. Cette nouvelle chaudière permettra de réduire notre consommation de gaz naturel de 4,6 GWh par an, entraînant une réduction annuelle des émissions de GES d'environ 640 tCO_2eq.
- 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 que la récupération de la chaleur perdue qui est utilisée pour chauffer plusieurs parties de l'installation (ateliers et entrepôt de matières premières). La récupération de la chaleur perdue par les 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, se traduisent par une réduction de 80 % de la consommation de gaz fixe. Cette initiative a été reconnue en interne comme l'un des projets les plus performants qui contribuent à faire de Tarkett une entreprise prospère, à l'occasion de la cérémonie 2023 Tarkett Celebrates ! qui s'est déroulée lors de la réunion de direction 2023 de Tarkett qui s'est tenue à Barcelone en janvier 2023.
- Sur notre site de **Jaslo (Pologne)**, l'installation de chauffage central a été modernisée pour passer de la vapeur (générée par le charbon) au gaz naturel. Ce changement entraîne une diminution des émissions de GES du scope 2 (plus d'achat de vapeur), qui est partiellement compensée par une augmentation des émissions de GES du scope 1 (résultant de la combustion du gaz naturel). Globalement, la réduction nette des émissions de GES est estimée à un peu plus de 200 tCO_2eq par an.
- Aux **États-Unis, Tarkett** a été reconnue par le ministère américain de l'énergie (DOE) pour s'être engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 d'au moins 50 % en dix ans, dans le cadre du Better Climate Challenge du DOE. Tarkett collabore 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.
- Sur notre site de **Jacareí (Brésil),** Tarkett a investi en 2018 dans une nouvelle technologie de dalles en vinyle de luxe (LVT) afin d'abandonner l'externalisation de la production en Asie au profit de solutions locales. La première ligne LVT a été un succès, ce qui a conduit à l'investissement dans une deuxième ligne LVT en 2023 pour répondre aux besoins croissants de production de 2023 à 2027, avec la stratégie de changement technologique pour la migration des volumes des presses à chaud existantes vers la nouvelle technologie. Outre l'augmentation de la capacité de production, la nouvelle technologie permet de réduire de 59 % la consommation d'énergie et de 83 % les émissions de gaz à effet de serre.

Zoom sur les indicateurs clés

Efficacité énergétique

L'intensité énergétique (consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué) a diminué de 3,6 % en 2023 pour atteindre 4,17 kWh par m² (contre 4.32 kWh/m²en 2022, 4,19 kWh par m² en 2021, 4,00 kWh/m² en 2020, 4,09 kWh/m² en 2019 et 4,05 kWh/m² en 2018). La poursuite du déploiement des mesures d'économie d'énergie a permis de limiter l'impact 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. 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 2023, 19 usines ont vu leur intensité énergétique s'améliorer, comme la production de vinyle à Jacareí au Brésil (-45 %) et à Florence West aux États-Unis (-21 %) et la production de gazon artificiel à Auchel en France (-27 %) et à Calhoun aux États-Unis (-22 %).

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 12,1 kt CO_2eq plus d'émissions de GES du scope 1 équivalant à 9 % du total des émissions de GES des scopes 1 et 2 en 2023.
- **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; à notre usine Tarkett sports à Prestons (NSW - Australie), où la usine est équipée de 660 panneaux solaires produisant 100% de ses besoins en électricité ; et à notre usine près de Clervaux (Luxembourg), où 2 200 panneaux solaires ont été installés sur le parking de l'usine.

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.

Dans l'ensemble, en 2023, 13 usines de Tarkett ont acheté de l'électricité 100 % renouvelable. L'usine de revêtements de sol souples de Tarkett à Konz (Allemagne) a été la dernière à atteindre ce statut, en obtenant un contrat d'électricité renouvelable avec des certificats de garantie d'origine pour deux ans (2023-2024). Les 12 autres usines sont situées à Jaslo et Orzechowo (Pologne), Ronneby (Suède), Abtsteinach (Allemagne), Chagrin Falls et Middlefield (États-Unis), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Waalwijk (Pays-Bas), Bačka Palanka (Serbie), Otradny (Russie) et Jacareí (Brésil). En outre, la deuxième usine de Tarkett en Russie, à Mytischi, tire une partie de son électricité de sources renouvelables (énergie éolienne) et 3 autres usines (Clervaux au Luxembourg, Hanaskog en Suède et Dalton aux États-Unis) disposent de certificats d'électricité renouvelable qui couvrent une partie de leur consommation d'électricité. Collectivement, cela permet d'éviter quelque 132 kt CO_2eq par an d'émissions de gaz à effet de serre (base 2023 pour ces usines), soit l'équivalent de 100 % des émissions totales de GES des scopes 1 et 2 en 2023.

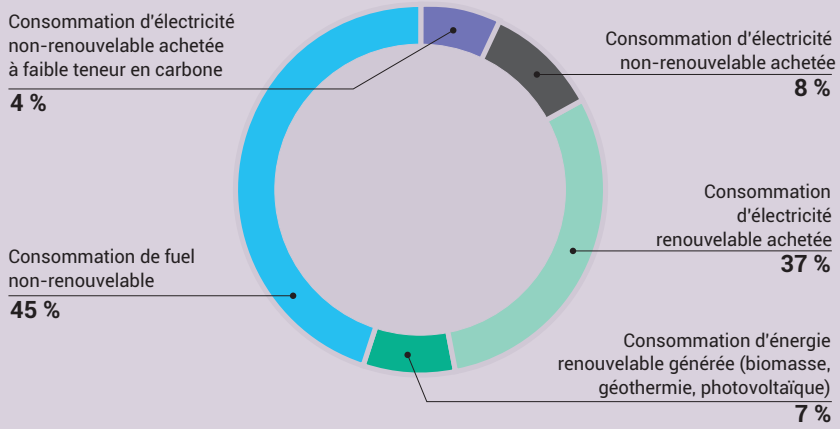
En plus de développer l'utilisation des énergies renouvelables, Tarkett cherche d'autres solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie. L'un de ces exemples consiste à remplacer les systèmes de chauffage à combustible fossile par des systèmes électriques ou alimentés par la biomasse. Ces dernières années, avec la mise en œuvre de la nouvelle technologie LVT, 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 gaz à effet de serre associées. L'usine utilise de l'électricité 100 % renouvelable provenant de sources hydroélectriques, solaires et éoliennes.

Zoom sur les indicateurs clés

Énergies renouvelables

La part d'électricité renouvelable a augmenté de 3 points pour atteindre 77 % (contre 74 % en 2022 et 65 % en 2021 et 41% en 2020). La part des autres énergies renouvelables, dans le mix énergétique de Tarkett, telles que la biomasse, est également restée stable à 7 %, conduisant à une part globale d'énergies renouvelables à 44,1% en 2023, en hausse de 1,5 point de pourcentage par rapport à 2022 (42,6 %). . Dans l'ensemble l'utilisation de la biomasse, des biocarburants et l'achat d'électricité d'origine renouvelable permettent d'éviter l'équivalent de quelque 144 kt CO_2eq d'émissions de gaz à effet de serre, ce qui correspond à 109 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et Scope 2 de Tarkett en 2023. La part des énergies à faible intensité de carbone (énergies renouvelables et électricité d'origine nucléaire) a légèrement augmenté pour atteindre 48 % en 2023 (contre 47 % en 2022).

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



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 2023, nous avons poursuivi nos efforts pour améliorer la gestion de l'eau sur nos sites de production, par exemple :

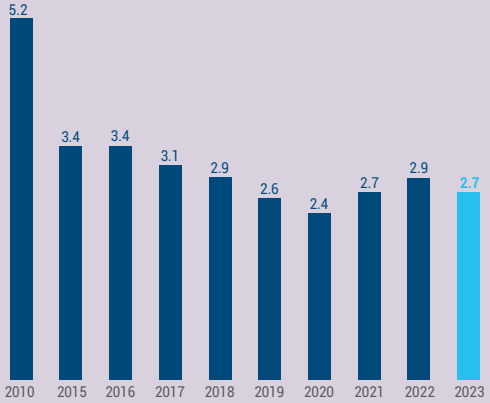
> La nouvelle technologie LVT mise en œuvre à Jacarei (Brésil), avec l'investissement dans une deuxième ligne LVT en 2023, permet de réduire de 52 % l'utilisation de l'eau.

Zoom sur la consommation d'eau

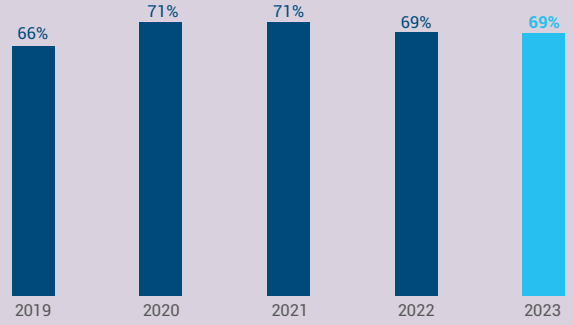
En 2023, la consommation totale d'eau a diminué par rapport à 2022 (0,63 million de m^3 en 2023, contre 0.67 million de m^3 en 2022, 0,71 million de m^3 en 2021, 0,63 million de m^3 en 2020, et 0,73 million de m^3 en 2019). L'intensité hydrique, mesurée par la consommation d'eau par m^2 de produit fabriqué, a diminué de 7 % (2,7 l/m^2 en 2023, comparé à 2,9 l/m^2 en 2022, 2,7 l/m^2 en 2021, 2,4 l/m^2 en 2020, et 2,6 l/m^2 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 61 % d'économies d'eau (par rapport à 2010) et d'améliorer considérablement l'intensité hydrique (-49 % l/m^2 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 est restée inchangée en 2023 (69 %).

Intensité de consommation d'eau (l/m²)



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



Certaines de nos solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives contribuent en outre à réduire la consommation d'eau et de produits chimiques **pendant la phase d'utilisation de nos produits**.

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 d'eau 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 2 millions de gallons (environ 7 500 m^3) par saison et de quelque 8 000 terrains de Fieldturf actuellement utilisés, cela équivaut à une économie annuelle de 16 milliards de gallons d'eau (60 millions de m^3).

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.

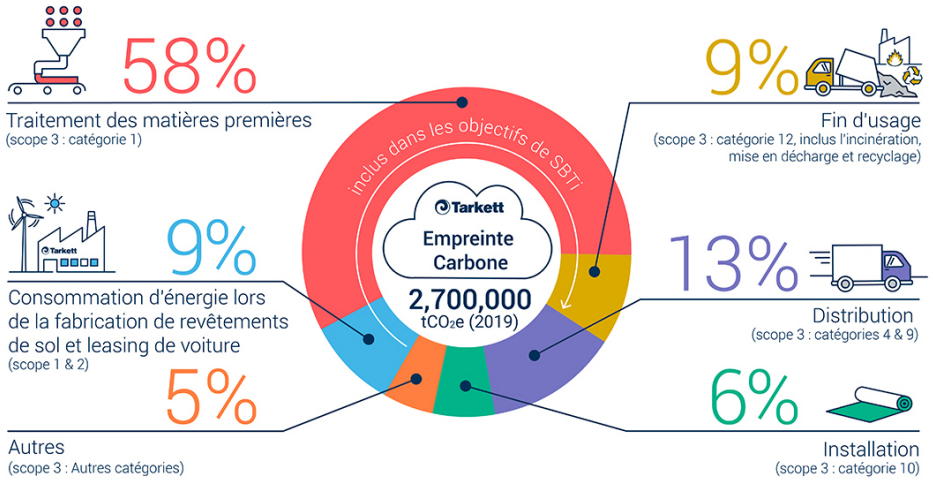
3.7.2 Limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en amont et en aval

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.

Nos 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 grâce à des données d'activité plus récentes et à des méthodologies améliorées, et dans le cadre du processus de soumission d'un objectif scientifique à l'initiative Science-based Target (SBTi). L'inventaire révisé, préparé conformément aux critères de l'initiative 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 GES de la chaîne de valeur pour les années de référence 2019 et 2021. Cette méthodologie révisée a ensuite été utilisée pour mettre à jour l'inventaire des GES du Scope 3 pour 2022 et 2023.

L'inventaire complet des GES du Scope 1-3 pour l'année de référence 2019 est résumé dans le graphique ci-dessous, avec une ventilation pour les principales catégories du Scope 3 (voir le rapport RSE 2022 de Tarkett pour l'inventaire détaillé de 2019, catégorie par catégorie).



L'objectif climatique (Science-based target) de Tarkett inclut les émissions de GES du Scope 3 provenant des biens et services achetés (catégorie 1) et du traitement en fin de vie des produits vendus (catégorie 12), catégories qui représentent plus des deux tiers des émissions totales du scope 3. Par conséquent, seules les émissions de GES de ces deux catégories sont mises à jour chaque année et font l'objet d'un suivi détaillé et de plans d'action de réduction.

Scope 3 Émissions de GES pour les catégories 1 (biens et services achetés) et 12 (traitement en fin de vie des produits vendus)

SCOPE 3 CATEGORIE	ÉMISSIONS DE GES (MILLIERS DE TONNES DE CO2E)		
	2023	2022	BASE YEAR 2019[1]
Categorie 1: Biens et services achetés (transformation des matières premières)	1 369	-	1 589
Categorie 12: Traitement fin de vie des produits vendus (fin d'utilisation des revêtements de sol et des surfaces sportives, y compris l'incinération, la mise en décharge et le recyclage).	224	-	260

Limiter l'impact des transports en amont et en aval

La distribution (transport en amont, catégorie 4, et transport en aval, catégorie 9) a été estimée représenter 13 % de l'inventaire total des émissions de GES de Tarkett en 2019 (346ktCO_2eq). Ces émissions n'ont pas été incluses dans notre objectif climatique (SBT) du Scope 3, car dans notre feuille de route sur le climat nous avons choisi de donner la priorité aux émissions liées aux produits en amont et en aval (catégories 1 et 12). En 2023, nous n'observons aucun changement significatif dans cette évaluation. Par conséquent, nous ne surveillons pas en détail les émissions de GES provenant de la distribution au niveau du groupe et nous n'avons pas établi de plan d'action spécifique de réduction des GES à l'échelle du groupe pour les émissions liées à la distribution. Cependant, Tarkett limite les transports en amont et en aval en partie grâce à sa présence sur les marchés locaux et en partie grâce à des initiatives locales. Par exemple, dans la région EMEA, Tarkett a investi dans un système de gestion des transports (TMS) dans le but de mieux comprendre les flux de transport afin d'identifier les opportunités d'optimisation. En Europe de l'Est, Tarkett mesure les émissions de transport en amont et en aval dans le cadre d'un effort visant à mieux identifier les opportunités de réduction du Scope 3. En Amérique du Nord, l'usine de Tarkett à Chagrin Falls a mis en œuvre un projet d'optimisation du camionnage qui a permis d'économiser 223tCO_2eq par an (calculées à l'aide de l'outil de l'Environmental Defense Fund). Par ailleurs, dans certaines localités, les usines de Tarkett ont accès au transport ferroviaire (par exemple, à Otradny en Russie).

1 L'année de référence 2019 a été retraitée en 2024 - voir la note méthodologique pour plus de détails.

Limiter l'impact pendant la phase d'utilisation

Comme expliqué ci-dessus, les émissions de GES liées à la phase d'utilisation de nos produits ne sont pas incluses dans notre inventaire de GES ou dans notre objectif climatique (SBT). Néanmoins, nous nous efforçons de développer des traitements de surface qui réduisent la consommation d'eau et d'énergie lors du nettoyage de nos solutions de revêtement de sol.

Par exemple, les collections vinyl Tapiflex, Acczent Excellence Premium et iQ, et les collections Linoleum xf et xf² 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 et en eau.

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.

Notre stratégie et nos leviers de décarbonisation pour réduire les émissions de GES Scope 3 de notre chaîne de valeur

Pour atteindre notre objectif de réduction des GES Scope 3, nous devons augmenter la part des matériaux à faible teneur en carbone / recyclés dans nos produits et veiller à ce que nos produits soient recyclés en fin de vie (et non incinérés ou mis en décharge). À cette fin, nous avons identifié trois voies principales :

1. Acheter davantage de matériaux recyclés ou à faible teneur en carbone provenant de l'extérieur dans nos produits, y compris des matières premières secondaires issues d'autres industries (voir section 3.7.2.1) ;

2. Optimiser le recyclage interne des déchets post-fabrication de revêtements de sol et de surfaces sportives Tarkett (voir section 3.7.2.2) ;

3. Collecter et recycler (en interne) les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation (voir section 3.7.2.3).

Un autre levier de décarbonisation est de réduire la quantité de matières premières dans nos produits / le poids de nos produits. Pour les revêtements de sol, l'accent est mis sur les dalles de vinyle de luxe qui ont un poids élevé comparé à d'autres catégories de produits.

Pour les pelouses artificielles, nous envisageons de réduire, voire d'éliminer le remplissage. En 2022, FieldTurf a lancé PureField Ultra, le système de gazon synthétique sans remplissage de FieldTurf, conçu pour répondre aux performances techniques du niveau Qualité FIFA sans remplissage. Urbansoccer a choisi cette solution en France pour une installation intérieure.

Travailler sur ces leviers nous permet de développer des produits à faible empreinte carbone circulaire :

- Les nouvelles collections de dalles de moquette DESSO Fuse Landscape et DESSO & Patricia Urquiola ont une faible empreinte carbone circulaire (du berceau au berceau avec un scénario de recyclage circulaire en boucle fermée) de respectivement 0,91 et 1,03 kg CO_2eq/m².
- Les dalles en caoutchouc de Johnsonite font désormais l'objet d'une nouvelle déclaration environnementale de produit (EPD) spécifique au produit, qui montre que notre empreinte carbone du berceau à la sortie d'usine pour les dalles en caoutchouc est jusqu'à 20 % inférieure à celle des produits équivalents dans l'industrie.
- Notre vinyle homogène iQ Natural avec la collecte ReStart® de Tarkett et le recyclage post-utilisation a une teneur en carbone intrinsèque inférieure de 60 %[1] (c'est-à-dire moins d'émissions de GES pour les étapes du cycle de vie du berceau à la sortie d'usine et en fin de vie), par rapport aux sols vinyles homogènes moyens[2] qui sont incinérés avec récupération d'énergie.
- Le Linoléum 2,5mm de Tarkett est négatif en carbone du berceau à la sortie d'usine avec -0,585 kg CO2eq/m² sans compensation.

1 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 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

2 EPD 2019 d'ERFMI pour les revêtements de sol homogènes en chlorure de polyvinyle

3.7.2.2 Utilisation de matières premières à faible teneur en carbone et de matières premières secondaires

L'augmentation du contenu recyclé des produits Tarkett se fait par le biais du **recyclage en boucle fermée** (collecte et recyclage interne des déchets de Tarkett des revêtements de sol et des surfaces sportives post-fabrication, post-installation et post-utilisation - voir les sections 3.7.2.2 et 3.7.2.3) ainsi que par le biais du **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 (voir le rapport RSE 2021 de Tarkett pour plus de détails) :

- 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®
- Craie recyclée provenant d'une société de distribution d'eau potable aux Pays-Bas, utilisée dans nos sous-couches de moquette EcoBase® en remplacement des sous-couches de moquette traditionnelles à base de bitume. Notre sous-couche de moquette Desso EcoBase® certifiée Cradle to Cradle® de niveau Or contient au moins 75 % de craie, dérivée de déchets de craie recyclés. De 2014 à 2023, nous avons utilisé plus de 133 000 tonnes de craie recyclée pour nos dalles de moquette.
- Les déchets de poudre de verre ou de marbre recyclés pour être utilisés dans nos sous-couches de moquette Ecobond et comme matériau de remplissage dans nos revêtements de sol en vinyle hétérogène.
- Les déchets de films de couches-culottes recyclés pour être utilisés dans le remplissage ProMax pour le sport.
- Les déchets post-fabrication de matériaux d'absorption des chocs automobiles recyclés dans les sous-couches de terrains de sport
- Le butyral de polyvinyle recyclé post-utilisation (PVB) provenant du verre de sécurité feuilleté (dans les pare-brise des voitures, les bâtiments, les panneaux solaires), qui est utilisé dans les sous-couches des moquettes en Amérique du Nord. Aux États-Unis, Tarkett incorpore du PVB recyclé post-utilisation dans son 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 2023, nous avons réutilisé environ 44 200 tonnes de films PVB provenant de 45,3 millions de pare-brise. L'empreinte carbone du PVB recyclé est 25 fois inférieure à celle du PVB vierge.

L'un des principaux enjeux des initiatives visant à promouvoir l'utilisation de matériaux recyclés est de tracer 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 de garantir un niveau de qualité constant et conforme à notre cahier des charges.

Zoom sur les indicateurs clés

Matériaux recyclés

En 2023, nous avons utilisé un peu plus de 154 000 tonnes de matériaux recyclés[1] comme alternative aux matériaux vierges, ce qui représente près de 18 % des matières premières utilisés. Notre objectif est de tripler la part de 10 % que nous avions en 2018 pour atteindre 30 % d'ici 2030. L'utilisation de ces matériaux recyclés a permis d'éviter environ 188 000 tonnes d'émissions de CO2e par rapport à l'utilisation de matières premières primaires vierges. Cela équivaut aux émissions annuelles de GES de plus de 105 000 voitures[2].

(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
(2) Sur la base d'une voiture moyenne à essence parcourant 10 000 km par an et émettant 0,17819 kgCO2e/km (DEFRA 2023)

Les matières premières renouvelables, comme les matières premières secondaires recyclées, représentent une solution à faible teneur en carbone et un moyen de limiter les émissions de GES liées au cycle de vie des revêtements de sol. Tarkett utilise diverses matières premières renouvelables, telles que le bois dans les parquets et les sols stratifiés ; l'huile de lin, la résine de pin, le jute et le liège dans les sols en linoléum ; des plastifiants d'origine biologique dans les dalles de vinyle de luxe et les sols homogènes en vinyle ; et le liège, les noyaux d'olive, la tourbe de coco ou la rafle de maïs dans les remplissages FieldTurf (voir la section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement en matériaux durables pour préserver les ressources naturelles).

Dans notre usine de stratifiés de Mytishchi (Russie), deux de nos quatre fournisseurs de panneaux de fibres à haute densité (HDF) ont un contenu recyclé (constitué de déchets de bois transformés) compris entre 7 % et 38 % dans leurs panneaux HDF.

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). Notre sol vinyle homogène iQ Natural, qui utilisait déjà un plastifiant biosourcé, a été le premier produit à être lancé en utilisant un vinyle bio-attribué - BIOVYN™ - substituant 100 % des matières premières fossiles par de la biomasse renouvelable (voir le rapport RSE 2020 de Tarkett pour plus de détails).

Au cours des dernières années, notre usine brésilienne de Jacareí a mis en œuvre de nouvelles lignes de dalles de vinyle de luxe (LVT) qui utilisent une technologie de plastifiant biosourcé ainsi que plus de 60 % de PVC recyclé dans la couche centrale.

Dans nos usines de revêtements de sol souples de Clervaux (Luxembourg), Sedan (France), Lenham (Royaume-Uni) et Konz (Allemagne), le PVC GreenVin a été acheté en 2023 à la place du PVC Vinnolit produit de manière conventionnelle : fabriqué à l'aide d'énergie renouvelable, le PVC GreenVin a une empreinte carbone de 25 % inférieure à celle du PVC Vinnolit. Sur la base des quantités achetées, cela a permis d'économiser environ 6 000 tCO_2eq en 2023.

Exemple

En Amérique du Nord, deux collections Tarkett récompensées par des Green Good Design® Awards

Tarkett a reçu le prix Green Good Design® pour deux de ses collections : Les collections Inspired Nature et LinoFloor xf2 & LinoWall xf2. Green Good Design® est un programme international qui récompense les nouveaux produits, les bâtiments et les projets de construction et de planification qui ont fait avancer une réflexion exceptionnelle et inspiré des progrès plus importants vers un univers plus sain et plus durable. Le programme est organisé par le Chicago Athenaeum : Museum of Architecture and Design, et le Centre Européen d'Architecture, d'Art, de Design et d'Etudes Urbaines.

> Inspired Nature est une collection de moquettes modulaires neutres en carbone. Les options modulaires de la collection sont proposées sur le support ethos® Modular avec Omnicoat Technology® de Tarkett. Certifié Argent Cradle to Cradle®, ethos ne contient pas de PVC, est fabriqué avec du film PVB provenant de pare-brise et de verre de sécurité recyclés, et contient 48 à 64 % de matières recyclées.

> Les collections LinoFloor xf2 et LinoWall xf2 sont neutres en carbone du "berceau à la sortie d'usine". La collection a été fabriquée à partir de matériaux biosourcés et rapidement renouvelables (huile de lin, colophane de pin, farine de bois et de liège et jute) à Narni (Italie). L'usine de Narni fonctionne avec 100 % d'électricité renouvelable, 34 % d'énergie autogénérée, un système d'eau en circuit fermé à 100 % et 0 % de déchets de production mis en décharge.

Afin d'encourager l'achat de matériaux à faible teneur en carbone, Tarkett a développé en 2022 et déployé en 2023 une méthodologie d'**achat de matériaux à faible teneur en carbone**, la méthodologie MOOD, qui signifie "Measure, Optimize, Optimize further, Disrupt" (mesurer, optimiser, optimiser davantage, perturber). Cette méthodologie et ce cadre commun ont été conçus par l'équipe Développement Durable de Tarkett et par l'équipe Achats de Tarkett. Cette méthodologie fournit des lignes directrices aux acheteurs pour qu'ils demandent des mesures de GES à leurs fournisseurs ("Measure") : les fournisseurs sont invités à fournir l'analyse du cycle de vie (ACV) du produit, en partageant soit l'EPD (Environmental Product Declarations) certifiée du produit, soit le PCF (Product Carbon Footprint). La méthodologie MOOD exige également que les fournisseurs soient interrogés sur : l'optimisation industrielle susceptible d'avoir un effet positif sur l'empreinte carbone, telle qu'un mix énergétique à faible teneur en carbone, des économies d'énergie, une augmentation de la productivité ("Optimize") ; la transformation en profondeur de la fabrication du produit, si le fournisseur explore d'autres sources d'approvisionnement en matières premières et voies de production ("Optimize further") ; ou s'ils peuvent offrir des alternatives aux produits ("Disrupt"). L'équipe des achats de Tarkett prend en compte les transformations à venir et les progrès déclarés par les fournisseurs dans la sélection des fournisseurs et des matériaux.

En 2023, grâce à la collecte de données spécifiques auprès de nos fournisseurs clés, Tarkett a pu améliorer l'évaluation de l'empreinte GES de ses matières premières et déterminer les matières premières les plus impactantes. Grâce à l'approche MOOD, Tarkett est également en mesure d'identifier et d'évaluer la contribution potentielle des produits plus durables que les fournisseurs peuvent offrir et de déterminer quelle technologie pourrait soutenir notre objectif de réduction des GES pour 2030.

3.7.2.3 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer

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, 18 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 7 700 tonnes de déchets de post-fabrication et de produits semi-finis pour recyclage en 2023 en provenance d'autres usines de Tarkett de Sedan (France), Konz (Allemagne) et Lenham (Royaume-Uni).

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), Mytishchi (Russie), Kalush (Ukraine) et Bačka Palanka (Serbie).

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..

Exemple

DESSO X RENS - Redonner une nouvelle vie à des dalles de moquette mises au rebut

Nos équipes EMEA ont lancé DESSO X RENS, une approche ludique de la réutilisation des matériaux en collaboration avec le cabinet de recherche en design néerlandais Studio RENS. DESSO X RENS comprend des dalles de moquette mises au rebut provenant de nos gammes les plus utilisées. Cette collection illustre notre engagement à concevoir des dalles de moquette en tenant compte de la circularité. DESSO X RENS est livré avec le support EcoBase 100 % recyclable, qui contient en moyenne 80 % de craie recyclée provenant de l'industrie locale de l'eau potable. En fin de vie, les dalles de moquette peuvent être entièrement recyclées en une nouvelle matière première dans notre usine de Waalwijk, aux Pays-Bas.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

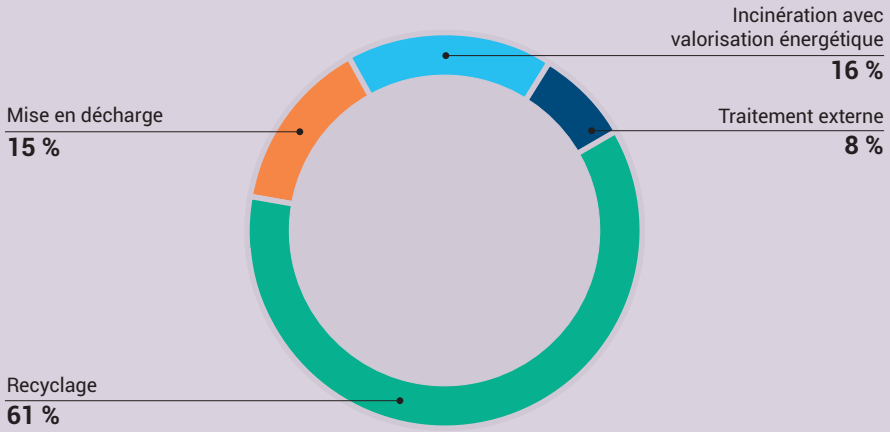
Zoom sur les déchets industriels

Déchets

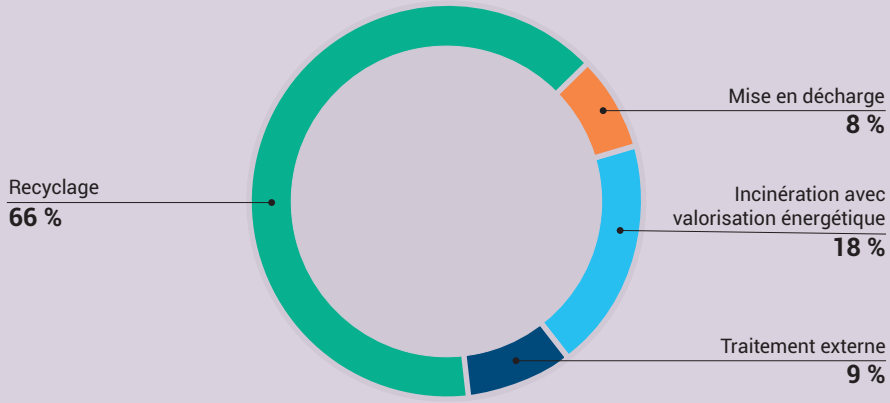
61 % de l'ensemble des déchets de nos usines (y compris les déchets relatifs à la production ainsi que les déchets de bureau et de cantine) sont effectivement recyclés, avec 13 usines ne mettant aucun déchet en décharge en 2023. 13 autres usines ne mettent aucun déchet industriel en décharge, seuls les déchets des bureaux et des cantines étant envoyés à la décharge.

En 2023, la quantité de déchets mis en décharge a diminué 11 % pour atteindre 9 k tonnes en 2023 (contre 10 k tonnes en 2022 et 24 k tonnes en 2021). Cela est dû en partie à la poursuite de la réduction des déchets mis en décharge dans l'une de nos usines américaines (-25 % par rapport à 2022). L'une des lignes de production de cette usine a été transférée vers notre usine au Mexique. L'usine américaine continue de peser sur les résultats globaux, car elle représente 54% 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 66% de nos déchets en 2023.

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

3.7.2.4 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 autre 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.

Exemples

Le recyclage des revêtements de sol et des surfaces sportives post-utilisation est une solution clé pour éviter les émissions de GES du Scope 3 liées au traitement en fin de vie des produits vendus.

En 2021, nous avons évalué le potentiel d'émissions de GES évitées[1] grâce au recyclage de nos produits. Cette approche considère que les déchets sont utilisés comme matières premières remplaçant les 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 revêtements de sol usagés.

Revêtement de sol 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 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 centre de recyclage et de production de Ronneby (Suède). Par exemple, le recyclage de 1 m² de déchets de revêtements de sol vinyles homogènes iQ post-utilisation permet d'économiser 11,8 $kgCO_2eq$*.

Revêtement de sol en vinyle hétérogène

Tarkett collecte les chutes propres post-installation ou les revêtements de sol post-utilisation, les envoie à l'un de nos partenaires de tri dédiés avant de les déchiqueter et de les granuler pour en faire des 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 de 1 m² de déchets de revêtements de sol en vinyle Acczent Excellence Genius en pose libre post-utilisation permet d'économiser 12,4 $kgCO_2eq$*

Dalles de moquette

Tarkett traite les dalles de moquette usagées collectées dans son centre de recyclage de Waalwijk (Pays-Bas) en produisant deux flux de matériaux : le fil et le 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 le sous-couche EcoBase®. Le recyclage de 1 m² de déchets de dalles de moquette EcoBase® post-utilisation permet d'économiser 10,0 $kgCO_2eq$.*.

Revêtement de sol en linoléum

Nous collectons les chutes de pose propres ou les revêtements de sol en linoléum post-utilisation et les renvoyons à notre usine de Narni (Italie) en vue de leur recyclage. La toile de jute est facilement séparée et utilisée 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 du nouveau linoléum Tarkett. La pâte de linoléum provenant des sols post-utilisation est micronisée pour devenir un matériau de remplissage pour le nouveau linoléum Tarkett ou d'autres produits. Le recyclage de 1m² de déchets de revêtements de sol en linoléum post-utilisation permet d'économiser 5,4 $kgCO_2eq$*.

** par rapport à un scénario de fin de vie avec 100% d'incinération*

1 Les avantages climatiques du recyclage des déchets de revêtements de sol - Tarkett 22 septembre 2021 v2.0

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.

Au total, Tarkett compte **huit centres de recyclage** de revêtements de sol Restart sur ses sites de production à travers le monde : Ronneby (Suède), Clervaux (Luxembourg), Waalwijk (Pays-Bas), Narni (Italie), Jaslo (Pologne), Dalton (US), Otradny (Russie) et Jacareí (Brésil). Il existe en plus trois centres de recyclage FieldTurf pour les surfaces sportives, dont un en Europe, à l'usine d'Abtsteinach (Allemagne), et deux aux États-Unis (Oregon et Pennsylvanie). Le centre de recyclage situé au Luxembourg, sur le site de Clervaux, est certifié EuCertPlast pour le recyclage des revêtements de sol en vinyle post-consommation. Le système de certification EUCertPlast, cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Éco-innovation, met l'accent 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. Le centre de recyclage de Clervaux traite à la fois les déchets post-fabrication provenant d'autres sites européens de Tarkett et les matériaux de revêtement de sol ReStart® collectés post-installation et post-utilisation. Le sous-couche produit à partir de ce matériau recyclé est utilisé sur plusieurs sites de fabrication de revêtements de sol en vinyle en Europe et sur la ligne de production de vinyle de Clervaux.

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 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 **programme SuReTec™** (*Sustainable Recycling Technology* - technologie de recyclage durable) 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. Plusieurs 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 plus du projet de l'université de St Andrews décrit dans la section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux durables pour préserver les ressources naturelles.

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 installation qui récupère les matériaux de remplissage des terrains usagés dans le cadre du programme « Infill Take Back ». 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. Les matériaux de remplissage sont ensuite lavés et mis en sac pour être réutilisés. En 2023, l'installation a régénéré 8,5 millions de livres (3 860 tonnes) de matériau de remplissage pour les réutiliser dans de nouveaux projets. La partie du gazon synthétique est souvent réutilisée dans des applications collectives ou résidentielles.

Au cours du deuxième trimestre 2023, une nouvelle installation de régénération des matériaux de remplissage à la pointe de la technologie a été mise en service en Pennsylvanie (États-Unis) pour desservir le marché du gazon synthétique sportif du nord-est des États-Unis. L'installation est conçue pour collecter et traiter les anciens terrains de sport synthétiques et récupérer, nettoyer et séparer le sable et le matériaux de remplissage en caoutchouc pour les réutiliser sur de nouvelles surfaces. L'installation a recyclé plus de 3,5 millions de livres (1 590 tonnes) de produits en 2023. En outre, tous les tapis de gazon post-consommation qui sont traités sont collectés et envoyés à une tierce partie pour être recyclés en lambourdes plastique.

Aux États-Unis, le gazon usagé peut être 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. Sinon, grâce à un processus exclusif de recyclage du matériau en un mélange de polyéthylène et de polypropylène de meilleure qualité, la moquette peut être transformée en divers produits tels que des planches à clous, des jardinières et des bancs publics.

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 3.6.2.2 Travailler collectivement chez Tarkett pour 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 (chlorure de polyvinyle) 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 accomplies au cours des années précédentes, comprenant : 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 customisé; la mise au point d'une voie d'hydrogénation pour les plastifiants existants ; le 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 ; la décision prise sur la formule haute performance pour les revêtements de sol circulaires en PVC; la viabilité économique confirmée.

Depuis 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 2024. L'objectif du projet européen Circular Flooring, est de développer la faisabilité technique et commerciale de ce processus de recyclage des revêtements de sol en PVC à l'échelle industrielle, évitant ainsi que des ressources utilisables (PVC, plastifiants) soient mises en décharge ou incinérées, réduisant les émissions de CO_2 et contribuant aux objectifs européens d'économie circulaire et de neutralité climatique..

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.

L'appropriation par les clients d'un service de collecte et de recyclage ReStart® simple et financièrement avantageux est essentielle pour atteindre ces objectifs. Nous invitons activement nos clients à rejoindre notre programme de reprise 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 reprise et de recyclage des revêtements de sol.

À la fin de l'année 2023, le programme ReStart® est proposé dans 29 pays à travers le monde. Il existe sous plusieurs formes 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, Roumanie, Slovaquie et Hongrie), au **Brésil**, en **Inde**, en **Malaisie**, en **Australie** 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, Belcyco en Belgique et Verhoek en Allemagne. Une fois dans nos centres de recyclage, les matériaux sont contrôlés avant d'être traités et réintégrés dans notre processus de production. Dans quelques années, nous nous attendons à ce que les sols en vinyle post-utilisation soient le principal contributeur aux volumes de ReStart®, et en 2023, nous avons fixé des objectifs de volume EMEA pour la collecte des revêtements de sol homogènes post-utilisation. Le défi a été bien accueilli par les réseaux de vente de la région EMEA où le programme ReStart® est actif, et l'objectif interne de 89 tonnes a déjà été dépassé au milieu de l'année. À la fin de l'année 2023, 137 tonnes de matériaux homogènes post-utilisation avaient été collectées dans la région EMEA.
- Pour les moquettes, Tarkett fournit un support pour faciliter la collecte sur site, puis les revêtements de sol 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)
- Tarkett Sports Europe propose également un programme ReStart® pour les gammes Omnisports et Linosports.

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

En 2023 Tarkett a réussi à convaincre plus de clients 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. Les collaborations existantes ont également été poursuivies et renforcées en 2023. En voici quelques exemples :

- **La collaboration réussie avec IKEA** s'est poursuivie : onze reprises ont été effectuées dans des magasins IKEA en République tchèque, en Suède, en Norvège, en Finlande, au Danemark, en Lituanie, en Roumanie et en Espagne en 2023. Depuis la première expérience de reprise des matériaux post-utilisation d'IKEA Stockholm en 2020, plus de 150 tonnes (correspondant à 50 000 m²) ont été collectées dans plus de 25 reprises de magasins IKEA dans 13 pays d'Europe (ce qui a permis d'éviter un total de 500 tonnes d'émissions de CO_2).
- En Suède, 8 000 m² de linoléum post-utilisation provenant des bureaux de l'église d'Uppsala ont été collectés et recyclés, ce qui a permis d'éviter 33 tonnes d'émissions de CO_2.
- En Suède, lors de la rénovation d'un bureau de 50 000 m² à Stockholm, 70 % des dalles de moquette ont pu être réutilisées par le propriétaire, et 2 000 m² ont été collectés et recyclés par Tarkett, ce qui a permis d'éviter près de 12 tonnes d'émissions de CO_2.
- Au **Royaume-Uni**, Tarkett a entamé une collaboration ReStart® avec Swift, un fabricant de caravanes et de camping-cars qui installe des revêtements de sol souples. Au cours des cinq premiers mois de la phase pilote, nous avons collecté 11 tonnes de matériaux auprès de cette entreprise. Les résultats sont encourageants et il est possible de passer à l'échelle supérieure et d'augmenter à l'avenir la quantité de matériaux récupérés.
- Au **Royaume-Uni**, nous avons collecté en mai 2023 55 palettes équivalant à 18,9 tonnes de dalles de moquette usagées dans les bureaux de la Nationwide Building Society à Bournemouth.
- En **République Tchèque**, trois grands sacs de chutes ont été collectés pour être recyclés lors de la reconstruction de l'école Praskova à Opava.
- En **Norvège**, nous avons entamé une collaboration avec Elkjøp Nordic pour collecter leurs vieilles dalles de moquette provenant de leurs projets de rénovation.

En Russie, un projet pilote ReStart® a été lancé en interrogeant les canaux d'installation et de distribution sur leur intérêt pour la collecte en vue du recyclage des chutes de revêtements de sol en vinyle après leur installation. L'un de nos partenaires de distribution de longue date (qui fournit aux clients des services supplémentaires pour la découpe des produits, ce qui lui permet d'accumuler des chutes de revêtements de sol) s'est montré intéressé, et nous avons commencé à recevoir les premiers envois en juin 2023. Nous avons collecté xx tonnes de produits résidentiels souples en 2023, en vue d'étendre le projet aux produits rigides-LVT à l'avenir.

Au Brésil, Tarkett reprend les matériaux post-installation des dalles composites en vinyle, des dalles en vinyle de luxe, ainsi que des revêtements de sol résilients homogènes et hétérogènes des clients proches de notre site de Jacareí, pour les recycler dans notre usine de fabrication et les incorporer dans la fabrication d'une nouvelle base LVT nationale. Le projet ReStart® a débuté par une phase pilote en 2018, avec une modeste quantité de 2,8 tonnes de matériaux recyclés et la participation de cinq revendeurs. Grâce à des efforts concentrés en matière de communication et de promotion du programme, nous avons été en mesure d'accroître l'engagement parmi les nouveaux participants. En 2023, nous avons assisté à une croissance significative, avec une participation active de 27 revendeurs et 5 installateurs. Nous avons collecté plus de 37,6 tonnes de revêtements de sol post-installation en 2023, dépassant ainsi l'objectif fixé de 30 tonnes. Cette croissance continue a attiré l'attention des médias, ce qui a conduit à une invitation pour une interview dans le célèbre journal économique brésilien, "Valor Econômico", qui a mis en évidence notre initiative sur la couverture de son édition imprimée du 21 août 2023.

En Australie, Tarkett a collaboré avec des entrepreneurs de revêtements de sol pour collecter les chutes de vinyle dans le cadre de son programme de reprise ReStart®. À ce jour, plus de 15 tonnes de chutes de vinyle homogènes et de fins de rouleaux ont été granulées, ce qui a permis d'éviter leur mise en décharge. L'équipe locale a également continué à travailler avec les autorités australiennes et suédoises pour obtenir les licences d'exportation appropriées, afin que les matériaux granulés puissent être renvoyés à notre usine de recyclage de Ronneby (Suède). En Australie occidentale, Tarkett a de nouveau travaillé avec Malco flooring sur la deuxième phase du projet des bureaux de William St Perth, où ils ont détourné 8 000 m² supplémentaires de dalles de moquette de la décharge, en récupérant des dalles réutilisables.

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 2023, Tarkett Amérique du Nord a commencé à envoyer les dalles en vinyle de luxe (LVT) retournés ou abandonnés collectés dans le cadre du programme ReStart® à Avery Automats, une entreprise basée à Dalton, en Géorgie, qui utilise ces LVT dans le processus de fabrication de ses tapis automobiles. Cette collaboration permet de recycler 100 % du LVT collecté et de ne plus l'envoyer dans une usine de valorisation énergétique.

En Inde, Tarkett a recyclé 19 000 m² de rouleaux de moquette usagés (fabriqués par un autre fabricant) pour Capgemini à Bangalore et Hyderabad, en Inde. Les revêtements de sol collectés ont été expédiés à notre centre de recyclage partenaire (RecycleKaro) pour y être triés et recyclés. Le fil de moquette a été séparé du sous-couche, créant ainsi deux flux principaux de matériaux qui ont été recyclés et transformés en matières premières secondaires pour d'autres industries : les déchets de vinyle et les sous-couches de moquette sont utilisés dans les industries de l'automobile et de la construction, tandis que le fil de moquette est utilisé pour fabriquer des sacs en papier recyclé. Nous avons ensuite fourni à Capgemini nos dalles de moquette Tarkett comme nouveau sol, et nous avons compensé les émissions de carbone générées pendant la production par des crédits du fonds carbone.

En 2023, Tarkett a lancé le programme ReStart® en **Malaisie**, dans le cadre duquel nous collecterons des moquettes usagées qui seront utilisées comme combustible pour l'industrie du ciment, en tant qu'alternative durable à l'énergie fossile.

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 2023, 46 projets ont été menés à bien, permettant de récupérer de vieux gazons artificiels, de les détourner des décharges et de recycler 146 tonnes de plastique (322 700 livres). FieldTurf étend ses partenariats avec les installations de recyclage pour pouvoir recycler les gazons artificiels récupérés en fin de vie. FieldTurf travaille également avec ses clients pour prolonger la durée de vie de leurs terrains en réutilisant les matériaux deremplissage, réduisant ainsi leurs coûts et leur empreinte carbone. En 2023, Tarkett a estimé que 53,8 millions de livres (24 400 tonnes) de caoutchouc et de sable de remplissage ont été réutilisées en Amérique du Nord.

Par exemple, dans le Connecticut (États-Unis), FieldTurf a utilisé tous ses programmes de fin de vie (objectif zéro pour le recyclage des déchets de chantier et régénération par remplissage pour recycler le gazon en fin de vie) dans le cadre d'un projet de remplacement d'un terrain de sport synthétique FieldTurf existant à l'école secondaire de New Haven. Cela a permis de détourner et de recycler entièrement tous les matériaux qui auraient traditionnellement fini dans une décharge.

Zoom sur les indicateurs clés

Le programme ReStart® pour la collecte et recyclage de revêtements de sol

De 2010 à 2023, Tarkett a collecté 118 900 tonnes de revêtements de sol (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette). En 2023, 4 100 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sol usagés ont été collectées dans le cadre du programme ReStart®, ce qui représente une augmentation encourageante par rapport à la moyenne de 3 100 tonnes collectées annuellement au cours des cinq dernières années.

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 22 % en 2023 par rapport à 2022. 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, Tarkett a réactivé son programme ReStart en 2023 et a réussi à détourner environ 1,5 million de livres (690 t) de revêtements de sol post-utilisation vers le recyclage, à la fois en interne et avec des partenaires de recyclage externes.

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	> Recherche d'autres applications pour les revêtements de sol et les surfaces sportives recyclés > Développer des technologies et des procédés industriels pour faciliter le recyclage des revêtements de sol en vinyle et des moquettes après usage > La plupart des produits de la génération actuelle de Tarkett sont mieux conçus et adaptés au recyclage à l'avenir > 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
2. Difficultés techniques et limites de capacités pour recycler les anciens produits	> Le centre de recyclage des moquettes de Tarkett aux Pays-Bas > Recyclage des revêtements de sol en vinyle homogène en Suède > Des essais de recyclage de parquet en bois massif en Suède et Norvège > Soutien au projet européen Circular Flooring pour accroître le recyclage des anciens revêtements de sol en PVC > Recyclage de gazon synthétique en Allemagne dans le centre de recyclage de Tarkett certifié par une tierce partie > Développement de produits, tels que le Greenboard fabriqués à partir de gazon recyclé
3. Manque de structure et d'incitations pour promouvoir le recyclage et obstacles liés à l'utilisation de matières premières secondaires	> 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. > Tarkett encourage ses clients à rejoindre son programme de collecte et de recyclage ReStart®

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, sont dotées d'un 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. Les nouvelles collections de vinyles rigides Essence / Elegance 55 " fabriquées en Europe ", lancées en 2023, sont dotées de systèmes de verrouillage " smart click " similaires, permettant une installation rapide, éliminant le besoin de colle, et facilitant ainsi également la dépose.

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 un usage intensif, 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. En 2023, Tarkett a lancé son premier linoléum à pose sans colle, le nouveau Tarkett Lino Loose-Lay. La technologie de pose libre offre la possibilité d'une installation plus rapide, réduit le risque de pollution de l'air intérieur en éliminant le besoin de colle, et est finalement facilement démontable, ce qui est idéal pour la reprise et le recyclage.

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 Europe, Tarkett travaille au développement de solutions pour les dalles de moquette afin d'offrir une option de « réutilisation » en plus du programme de collecte et de recyclage Tarkett ReStart®. Un projet pilote a été lancé au Benelux et dans les pays nordiques. FieldTurf a également développé des solutions dans certaines zones géographiques pour permettre aux clients de réutiliser le gazon artificiel enlevé ou de réutiliser les matériaux de remplissage.

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 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 3 produits « Cradle to Cradle Certified® » de niveau Or de Tarkett (les dalles de moquette teintes dans la masse Desso Ecobase® PA6 et les sous-couche de dalles de moquette Desso EcoBase® ;; 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).

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_2eq 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.

En 2023, Tarkett a retiré 937 crédits carbone du projet REDD+ Business Initiative Tambopata-Bahuaja Biodiversity Reserve.

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_2eq. 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 reste d'abord engagé dans une approche de 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.

L'usine de fabrication de moquettes et le centre de recyclage de Tarkett à Waalwijk, aux Pays-Bas, est la première usine de Tarkett à compenser ses émissions de GES du Scope 1 provenant de la consommation de gaz naturel. Ce résultat a été obtenu en 2021 par l'achat de crédits carbone équivalents aux émissions directes de GES provenant de la consommation de gaz naturel pour le chauffage et la production. Les émissions sont compensées par des certificats de réduction vérifiée des émissions (VER) qui sont liés à un investissement spécifique dans des projets d'énergie durable dans les pays en développement. 2 817 tonnes de CO2 ont été compensées par ces certificats VER en 2023.

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	2023	2022	2021	Section du Rapport RSE	Contribution aux ODD des Nations Unies
Qualité et sécurité des produits)	> 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%	99%	3.8.1	
	> Utilisation de technologie de plastifiants sans phtalate pour nos revêtements de sol en vinyle	Pourcentage de revêtements de sol sans phtalate[1]	96%[2]	96%	95%	3.8.1	

1 Excepté contenu recyclé pour certains produits.
2 A fin 2023, 100 % de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Serbie, en Ukraine et en Chine utilisent une technologie de plastifiant sans phtalate.

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®*. 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[1] 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[2]. Dans l'ensemble, aujourd'hui, les individus passent 90% de leur temps à l'intérieur.

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®* par La Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies** (Asthma and Allergy Foundation of America – AAFA) (toutes les gammes de vinyle FiberFloor® ainsi que d'autres produits tels que iD Latitude, , Acczent, plusieurs gammes de stratifiés et un revêtement de sol souple avec Powerbond® RS). Pour qu'un revêtement de sol soit certifié *asthma & allergy friendly®*, 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, 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 linoleum produites en **Europe** font l'objet d'un audit usine régulier par **Eurofins (un réseau international de laboratoires réalisant des analyses sur les produits de consommation)** afin de s'assurer que les produits fabriqués ont de faibles, voire très faibles émissions de COV (labels Tarkett « Indoor Air Quality Gold » et « Indoor Air Quality Platinum »).
- Les collections LVT Color Pop et Even Plane sont certifiées FloorScore® pour leur faible impact sur la qualité de l'air intérieur. Développée avec le Resilient Floor Covering Institute (RFCI), FloorScore® est la norme de certification de la qualité de l'air intérieur la plus reconnue pour les matériaux de revêtement de sol dur, les adhésifs et les sous-couches.
- En 2023, nous avons lancé au Japon notre nouvelle gamme de revêtements de sol stratifiés à très faible teneur en formaldéhyde, qui a été conçue pour répondre aux limites d'émission rigoureuses du Japon, ce qui équivaut à une classification Super E0.

Exemple

Asthma & Allergy friendly® Powerbond RS® de Tarkett Amérique du Nord remporte le 2023 Product Greenstep Award'

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 ont désigné le revêtement de sol Powerbond RS® de Tarkett comme étant certifié asthma & allergy friendly® - le premier revêtement de sol souple au monde à recevoir cette désignation. Powerbond RS® est un revêtement de sol souple hybride, ce qui signifie qu'il combine l'aspect et le toucher d'une moquette avec la durabilité et la facilité d'entretien d'une surface souple. Fabriqué avec un sous-couche imperméable à cellules fermées et installé avec des coutures soudées chimiquement, Powerbond RS® constitue une barrière contre l'humidité d'un mur à l'autre afin de prévenir les moisissures. En outre, la faible hauteur des poils permet d'éliminer facilement la poussière et les allergènes : lors de tests, 95 % des allergènes ont été éliminés efficacement par un simple passage à l'aspirateur à sec. Powerbond RS® est fabriqué avec peu de COV, y compris son adhésif pré-appliqué, et ne contient pas d'orthophtalates. Tous les motifs Powerbond RS® sont protégés par Eco-Ensure, un produit chimique anti-salissures breveté, sans fluor, qui assure une protection et une élimination accrues des salissures et qui est certifié Platine Cradle to Cradle®. En septembre 2023, lors d'une cérémonie qui s'est déroulée à Dalton (Géorgie, États-Unis), le Powerbond RS® de Tarkett Amérique du Nord a remporté le 2023 Product Greenstep Award - organisé par le magazine Floor Covering Weekly.

1 *International Study of Asthma and Allergies in Childhood (ISAAC), 2007*
2 *"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 apparait régulièrement dans l'actualité réglementaire et grand public, notamment à travers les travaux des agences sanitaires d'évaluation des substances pour la santé et l'environnement (ANSES en France, et EFSA au niveau européen) ; au niveau de l'ECHA (Agence Européenne des produits Chimiques), dans le cadre des évolutions des règlementations REACH et CLP[1] ; 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 Jacareí, 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 2023, 96 % de notre production mondiale de vinyle utilise une technologie de plastifiant sans phtalate (excepté contenu recyclé pour certains produits). Les 4 % restants concernent la production de vinyle dans notre usine 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. C'est également le cas en 2023, à Farnham, Florence West et Chagrin Falls en Amérique du Nord ; à Mexico au Mexique ; à Kalush en Ukraine ; à Bačka Palanka en Serbie ; à Pékin en Chine ; et à Jacarei au Brésil.

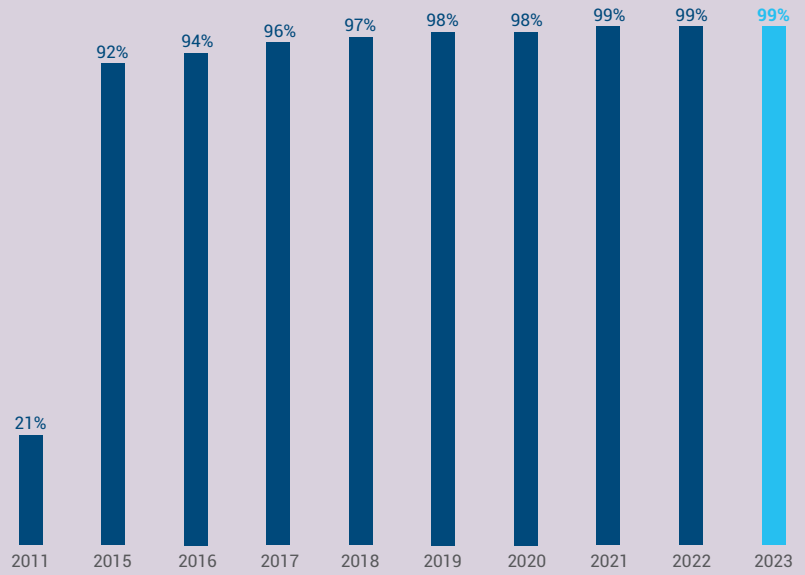
L'industrie des revêtements de sol suit de plus en plus notre exemple au bénéfice des clients et utilisateurs : ainsi en Amérique du Nord, certaines chaînes de distribution de bricolage, de rénovation et de décoration, comme Lowe's, Menards et Home Depot, ont fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de 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 2023, 99 % de nos revêtements de sol ont de faibles émissions de COV totaux (<100 µg/m³). 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



1 *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*

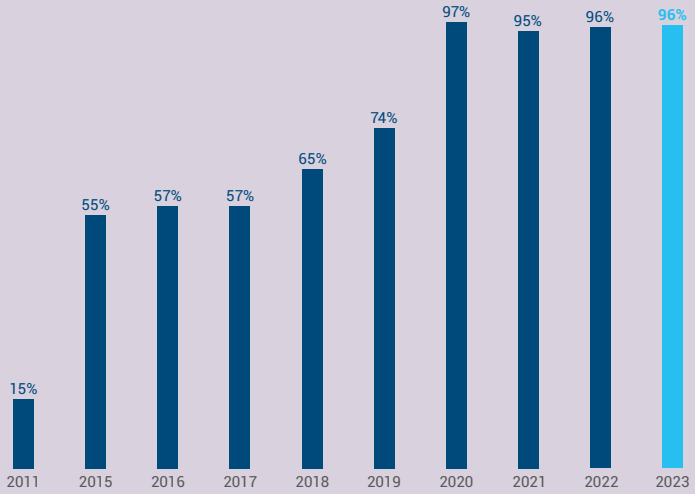
Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Zoom sur les indicateurs clés

Revêtements de sol sans phtalate .

Toutes les usines **produisent 100% de revêtements de sol en vinyle sans phtalate**, à l'exception 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 en 2023. A fin 2023, 100% de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, Mexico, au Brésil, en Ukraine, en Serbie et en Chine utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate. Pour l'ensemble de l'année 2023, au niveau mondial, cela signifie que 96 % des volumes sont sans phtalates (vs 96 % en 2022, 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 ; les fines particules de poussière sont piégées par les fils spéciaux de la moquette jusqu'à ce qu'il soit temps de passer l'aspirateur, contribuant ainsi à la qualité de l'air intérieur. 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).

3.8.2 Participer à la sécurité et au bien-être des personnes

Concevoir pour la sécurité

Tarkett s'engage à garantir et à améliorer la sécurité de ses produits grâce à son approche Tarkett Human-Conscious Design®. Pour nos surfaces sportives, la sécurité des athlètes a toujours été et sera toujours la première priorité de Tarkett. FieldTurf et Beynon Sports, nos sociétés de terrains et de pistes d'athlétisme, s'engagent à améliorer les performances et la sécurité par le biais de la recherche et de 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 que sur la piste d'athlétisme.

En outre, le système de gestion de la qualité du groupe Tarkett, dont 82% des usines sont certifiées ISO 9001, garantit l'application stricte de procédures destinées à assurer la qualité et la sécurité des produits, tant lors de leur installation que de leur utilisation. De la conception à l'installation sur le site du client, le système de gestion de la qualité de 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 et de laboratoires indépendants certifiés. Le système de gestion de la qualité est placé sous la responsabilité du directeur de la qualité du groupe, qui rend compte au vice-président exécutif de la R&D et des opérations, membre du comité de direction de Tarkett. Ce système intègre les évaluations des risques liés à la sécurité des produits, la surveillance, les enquêtes sur les incidents et le retour d'information des utilisateurs finaux.

En plus de garantir la sécurité générale de ses revêtements de sol et de ses surfaces sportives, Tarkett propose également des solutions de revêtement de sol améliorées pour des applications spécifiques (par exemple, des revêtements antidérapants pour les trains, les bus, les avions, les pièces humides, les écoles, les établissements de soins de santé,...). Pour ces applications spécifiques, tous les produits sont validés et contrôlés conformément aux normes et réglementations spécifiques en vigueur (par exemple, la norme IMO relative à la réaction au feu, applicable au 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 éduque et informe ses clients sur la résistance au glissement dans les environnements où les surfaces de revêtement de sol sont mouillées ou contaminées dans le cadre d'une utilisation normale. Elle propose aux architectes des formations de développement professionnel continu (CPD) sur le thème du glissement et du bien-être, qui sont alignées sur les exigences de l'AIA (Architects Institute of Australia). Tarkett Australie 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.

Dans les zones à haut risque d'infections nosocomiales, telles que les salles d'opération, les laboratoires médicaux et les salles blanches, les sols doivent répondre aux normes d'hygiène les plus strictes afin de garantir le contrôle des infections et la propreté 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 développé des solutions de revêtements de sol en vinyle antidérapants et sans joints, spécialement conçues pour renforcer les conditions de santé et de sécurité dans les salles de bains (« système pour salles d'eau »).

Exemple

Les collections de revêtements de sol iQ Granit Specialty revitalisées offrent des solutions coordonnées pour les espaces les plus exigeants

Le revêtement de sol homogène iQ de Tarkett est spécialement conçu pour les environnements les plus exigeants dans les domaines de la santé, des sciences de la vie et de l'éducation. Dans les environnements cliniques où le contrôle des infections est une priorité, la flexibilité supérieure d'iQ permet d'obtenir des détails intégraux, faciles à recouvrir, sans fissures, afin de respecter le protocole de contrôle des infections. Tous les produits iQ sont scientifiquement conçus pour prévenir la propagation des infections, simplifier l'entretien et la maintenance et améliorer la qualité de l'air intérieur grâce aux caractéristiques suivantes : surface continue et ininterrompue avec joints thermosoudés ; résistance supérieure aux rayures ; facile à nettoyer avec des nettoyants neutres ; résiste au poids de lourdes charges roulantes ; résistant aux produits chimiques et antidérapant ; restauré en permanence avec un simple polissage à sec. Les solutions iQ Granit Specialty offrent une sécurité et des performances avancées - du contrôle de l'électricité statique à l'atténuation des risques de glissade et de chute, en passant par l'adoucissement de l'acoustique.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Concevoir pour les soins de santé

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. Le guide intègre les dernières informations tirées du livre blanc publié par Tarkett en 2021 et intitulé « Quels enjeux pour l'hôpital de demain »[1]. 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.

Ces 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.

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 sur ce que le bon choix de revêtement de sol dans les maisons de soins peut apporter au bien-être des résidents. . 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 matière de conception adaptéée à 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.

Notre collection de sols de sécurité en vinyle Safetred Serenity est accréditée par le DSDC (Dementia Services Development Centre) et se prête parfaitement aux environnements intégrant la démence et la diversité neurologique.

Concevoir pour une éducation positive et inclusive

Ces dernières années, l'éducation a connu un changement majeur, avec l'évolution des styles d'enseignement et une plus grande clarté sur les styles d'apprentissage individuels que jamais auparavant. Les intérieurs des établissements d'enseignement doivent être mis à jour pour refléter cette évolution et offrir la meilleure expérience d'apprentissage aux élèves, tout en aidant les enseignants. C'est dans cette optique que Tarkett a lancé son guide de conception pour l'école (Education Design Guide) en mars 2023, afin d'ouvrir le débat sur l'école du futur. Le Guide se penche sur la nécessité d'une conception flexible, modulaire et dynamique, qui répond également au bien-être des utilisateurs de tous âges et préserve la planète en utilisant des matériaux durables et bénéfiques pour la santé. L'un des messages clés du guide est que la conception doit placer les apprenants au centre en offrant une variété d'espaces pour aider les étudiants à apprendre de différentes manières et promouvoir l'apprentissage actif. Cette observation ne s'applique pas seulement aux salles de classe, où il est essentiel de permettre aux élèves de passer sans heurt d'une activité individuelle à une activité de groupe ou à une activité en classe entière. Les couloirs, les coins tranquilles, les salles de sport, les bibliothèques et les cafétérias devraient tous être réaffectés à la création d'espaces permettant aux élèves de se rassembler, de socialiser, de former des groupes d'étude ou de trouver un peu de calme pour travailler seuls.

En outre, le Guide combine l'expertise acquise au cours des dernières années par le biais d'entretiens avec des experts internationaux et des étudiants, et le travail développé avec l'experte en couleurs Marion Lamarque. Grâce à cette expertise, Tarkett souhaite inciter les autres à réfléchir à la manière dont la couleur peut être utilisée pour favoriser certaines émotions, par exemple en utilisant des couleurs qui favorisent la concentration ainsi que celles qui instillent un sentiment de calme ou qui contribuent à la productivité d'un groupe. La couleur peut également être utilisée pour obtenir des avantages fonctionnels tels que l'aide à l'orientation grâce au contraste et à la signalisation, l'augmentation de la durée d'attention et la réduction de la fatigue oculaire. Ces principes sont appliqués dans les projets auxquels Tarkett contribue. Par exemple, en 2023, le nouveau lycée d'Aizenay (France), équipé de revêtements de sol Tarkett, a ouvert ses portes après deux ans de construction. Les couleurs de chaque espace de l'établissement ont été soigneusement sélectionnées pour assurer le bien-être des élèves : des couleurs neutres pour les salles de classe, favorisant la concentration des élèves ; des couleurs différentes pour les escaliers, facilitant l'orientation ; et des couleurs vives pour les salles de travail, créant une identité.

En 2022, les équipes nord-américaines de Tarkett ont lancé "Discovery", une nouvelle collection conçue pour aider les architectes, les concepteurs et les gestionnaires d'installations à créer des espaces éducatifs inspirants pour chaque apprenant. Discovery comprend deux options de surfaces souples et une dalle de vinyle de luxe (LVT) coordonnée, toutes conçues en fonction des besoins des étudiants et des éducateurs. Le résultat est une collection qui combine des tons neutres sereins et des couleurs vives pour encourager la curiosité, l'imagination et la perspective chez tous les types d'apprenants.

1 Quels enjeux pour l'hôpital de demain - https://media.tarkett-image.com/docs/WP_WHITEPAPER_HEALTHCARE_FR.pdf.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Exemple

Autisme et éducation inclusive - Comment utiliser les sols, les motifs et les couleurs pour créer un environnement adapté aux autistes

En septembre 2023, l'EMEA a lancé la troisième phase de sa campagne de sensibilisation à l'éducation, consacrée aux défis de l'inclusion à l'école. Selon l'Organisation mondiale de la santé, un enfant sur cent est atteint de TSA (trouble du spectre autistique) dans le monde, et la prévalence de l'autisme a augmenté de 24 % depuis 2000. Les équipes marketing de la région EMEA ont identifié les défis particuliers auxquels sont confrontés les élèves autistes et ont mené une étude sur la manière dont les environnements d'apprentissage peuvent être adaptés à leurs besoins. La plupart des personnes autistes présentent des déficits de traitement sensoriel, souvent associés à des problèmes d'hypersensibilité (auditive, visuelle, tactile) lorsqu'elles sont confrontées à un environnement inadapté. Il est alors nécessaire d'adapter l'environnement, notamment en réduisant les distractions sonores et visuelles, en instaurant une routine et des rituels, et en créant une zone de confort.

L'étude fournit des lignes directrices sur la manière d'utiliser les sols, les motifs et les couleurs pour répondre aux besoins d'un environnement adapté aux autistes, en séquençant les espaces pour les rendre logiques et prévisibles (zonage des sols, codes de couleur, signalisation), en réduisant les stimuli sensoriels (bruit, éblouissement, distraction visuelle) et en permettant aux élèves de recalibrer leurs sens (transitions douces, espaces de répit).

Concevoir pour la diversité

Les équipes de Tarkett en Amérique du Nord ont continué à collaborer en 2023 avec HOK, un cabinet mondial de conception, d'architecture, d'ingénierie et de planification, pour aider les clients et les designers à mieux comprendre les employés neurodiverses 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 2023, Tarkett et HOK ont élaboré un nouveau guide sur le bien-être cognitif et sensoriel pour aider les designers de lieux de travail et les stratèges à créer des environnements qui permettent à tous les employés de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Concevoir pour améliorer l'éclairage et l'acoustique

Tarkett a développé des produits de revêtement de sol qui contribuent à améliorer l'éclairage et l'environnement acoustique des bâtiments, par exemple :

- La moquette Desso Light Reflection Master® a la capacité d'améliorer la luminosité des murs intérieurs et des plafonds jusqu'à 14 %, ce qui permet de réduire l'éclairage artificiel jusqu'à 10 %.
- La moquette Desso SoundMaster® peut améliorer l'isolation des bruits d'impact jusqu'à +10 dB[1] par rapport aux moquettes standard.
- Notre nouvelle LVT Even Plane offre une une absorption acoustique 30 % supérieure à ce qu'exigent les normes de construction.
- Notre revêtement de sol vinyle homogène iQ Granit Acoustic réduit les bruits d'impact de 15 dB, tandis que notre nouvelle collection de rouleaux de vinyle ICONIK offre des performances acoustiques élevées allant jusqu'à une réduction de 21 dB.
- Tarkett Lino Loose-Lay offre un grand confort acoustique avec une réduction du bruit allant jusqu'à 14 dB.

1 Une réduction du niveau sonore de 10 dB est ressentie par l'ouïe humaine comme une division du bruit par deux

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	2023	2022	2021	Section du Rapport RSE	Contribution aux ODD des Nations Unies
Evolution du marché des revêtements de sol	> Programme d'approvisionnement responsable > Implication des fournisseurs dans la sélection et l'évaluation des matériaux, et dans l'approche Cradle to Cradle®	Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	39%	42%	35%	3.9.1	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES
		Part (en dépenses) des fournisseurs (demandés, identifiés comme les plus à risque), qui ont effectué l'évaluation RSE par un tiers	90%	80%	84%		12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
	> Tarkett Academy > Tarkett Cares > Soutien à des projets de développement dans le monde entier	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (valeurs des dons produits, financiers et des heures des salariés)	222 k€	208 k€	103 k€	3.9.2	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

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 2022.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

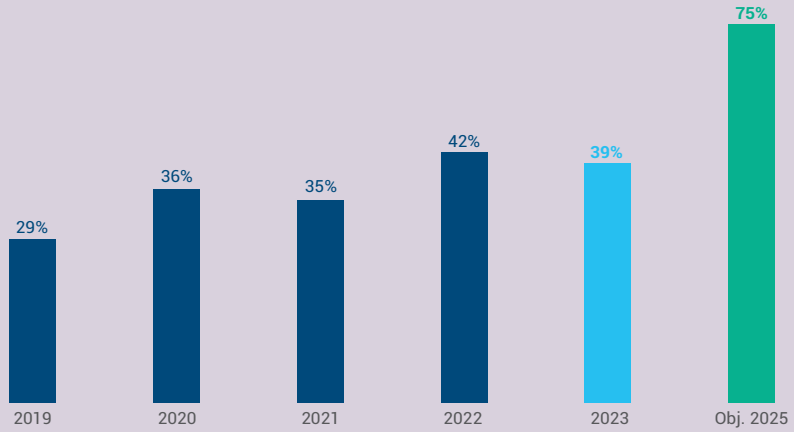
Zoom sur les indicateurs clés

Approvisionnement responsable

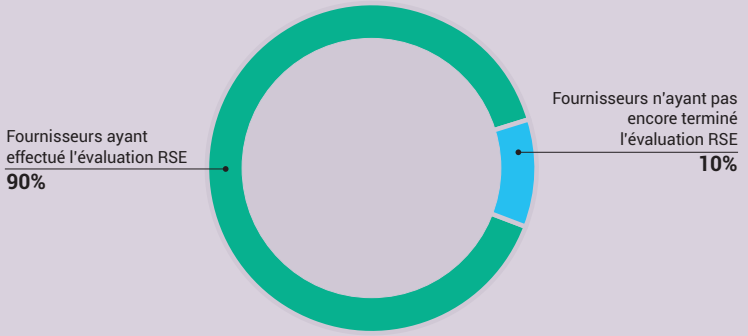
En 2023, 39 % de nos fournisseurs (en termes de dépenses) ont adhéré à notre Code de conduite ou équivalent. Ce chiffre est en légère baisse par rapport à 2022 (42%) en raison des variations dans la production de Tarkett et de la répartition des achats, ce qui se traduit par une plus grande proportion de dépenses auprès des fournisseurs qui n'ont pas encore adhéré au Code de conduite. Tarkett prévoit de faire adhérer un plus grand nombre de ces fournisseurs à l'avenir. 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.

Outre l'adhésion des fournisseurs au Code de conduite de Tarkett en matière d'approvisionnement responsable, nous demandons également aux fournisseurs identifiés comme présentant le plus de risques de procéder à une évaluation RSE par un tiers. En 2023, 90 % des dépenses effectuées auprès des fournisseurs auxquels il a été demandé de réaliser une évaluation RSE par une tierce partie (administrée par EcoVadis) ont complété cette évaluation.

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



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. La cartographie des risques a été mise à jour en 2023 pour tenir compte de l'intégration de nouveaux fournisseurs.
- **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 15 langues. Nous demandons progressivement à nos fournisseurs de signer notre Code de Conduite ou de démontrer leur adhésion à des normes équivalentes.
- I**ntégration 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.À fin 2023, 90 % des fournisseurs les plus critiques (en termes de dépenses d'achat, parmi ceux qui ont été sollicités) avaient réalisé l'évaluation RSE.
- D**es 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 2023, des sessions de formation spécifiques (comprenant une mise à jour du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett, la manière d'intégrer un fournisseur, de réaliser une évaluation et de suivre les progrès du fournisseur sur la base de la plateforme Ecovadis) ont été dispensées aux acheteurs mondiaux, de la région EMEA, d'Europe de l'Est et d'Amérique du Nord (à la fois pour les nouveaux arrivants et comme remise à niveau pour les acheteurs déjà formés précédemment). 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 100 000 entreprises, 190 catégories d'achats et 175 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 soutenables, Tarkett développe son approvisionnement en matières premières secondaires, en matériaux à base de ressources renouvelables et en autres matériaux abondants.

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.

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 20 pays (Suède, France, Italie, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Royaume-Uni, Allemagne, Pologne, Russie, Serbie, Ukraine, Turquie, Emirats Arabes Unis, 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 français en France, américain aux États-Unis et chinois en Chine. Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en privilégiant la qualité et la pérennité des relations avec ses clients, afin d'offrir un service de proximité. Nous adaptons notre offre de produits ainsi que les caractéristiques techniques, en particulier les designs (couleurs, motifs, formats, matières), aux goûts et aux habitudes locales de nos clients et aux règlementations locales. En complément de nos sites de production, nous établissons un réseau de distribution solide, pour garantir à nos clients locaux les livraisons et les volumes nécessaires de manière rapide et efficace. Des sites de 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.

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 par la Tarkett Academy situés dans neuf pays (Brésil, France, Pologne, Suède, Russie, Serbie, Australie, Etas Unis et au Royaume-Uni) dans les centres dédiés de la Tarkett Academy ainsi que chez les clients et dans d'autres lieux tiers.. 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.

- L'**Académie Tarkett en France** (« Tarkett Formation »), créée dès 1993 dans l'usine de Sedan, forme des professionnels ou futurs professionnels aux techniques de pose des revêtements de sol en vinyle, linoléum, bois et moquette. Tarkett Formation travaille en permanence avec les représentants syndicaux de notre branche pour maintenir une certification officielle nationale de poseur (« Certification Soliers Niveau 4 »), qui reconnaît les compétences de nos stagiaires sur le territoire national. Après préparation et réalisation d'audits, Tarkett Formation Sedan a été reconnue par le gouvernement français comme un centre de formation agréé (« Centre de Formation d'Apprentis » - CFA), habilité à délivrer les certifications officielles françaises de poseur. À ce jour, onze jeunes étudiants ont été formés dans notre CFA pour obtenir la certification. Afin d'accroître notre présence locale, Tarkett Formation collabore et passe des contrats avec trois autres CFA indépendants, en leur fournissant le matériel et le soutien nécessaires pour leur permettre de dispenser une formation adéquate, avec à ce jour onze jeunes étudiants supplémentaires formés. Enfin, Tarkett Formation a organisé des sessions de formation pour 86 employés de nos clients afin d'accroître leurs compétences.
- L'**Académie de formation Tarkett pour le Royaume-Uni** et l'Irlande a ouvert ses portes en avril 2023, lors d'une journée de lancement de produits à laquelle ont participé les responsables de produits et de catégories ainsi que l'ensemble de l'équipe commerciale du Royaume-Uni et de l'Irlande. L'académie Tarkett pour le Royaume-Uni et l'Irlande est basée à @SYR, un grand spécialiste du nettoyage et de l'entretien, et est divisée en deux parties : la première est la zone d'exposition des produits, où nos produits sont présentés dans leurs segments respectifs. La seconde partie est la zone de formation à l'installation, où nous disposons à la fois de baies et d'une zone d'installation commerciale ouverte pour permettre aux installateurs et aux entrepreneurs de développer et de maintenir leurs compétences dans notre secteur. Conçue pour les partenaires souhaitant améliorer leurs compétences en matière d'installation et d'entretien des revêtements de sol, l'installation met l'accent sur une formation complète permettant de manipuler efficacement les produits de revêtement de sol Tarkett dans divers environnements. Une session d'installation concernant le linoléum a été organisées au troisième trimestre 2023, en partenariat avec un fabricant de sous-plancher présent au Royaume-Uni et en Irlande, contribuant ainsi à compléter l'ensemble du système - revêtement de sol et sous-plancher.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

- **L'Académie de formation de Ronneby en Suède** (Tarkett Expertise Center - TEC) fournit des services de formation et de démarrage dans le monde entier. En février 2023, le TEC a organisé une formation sur le contrôle statique des revêtements de sol en vinyle à Colombo, au Sri Lanka. Après une session théorique, les 10 stagiaires ont participé à la formation sur le chantier, y compris le démarrage de l'installation pour la zone de 6500 m² à couvrir. Les participants ont reçu un diplôme de formation et l'équipe de Ronneby a suivi le projet jusqu'à la fin de l'installation. En décembre, trois sessions de formation d'une journée sur la pose et l'entretien des revêtements vinyles Tarkett ont également été dispensées à 90 participants à Mumbai, Bangalore et New Delhi (Inde).
- En 2023, la **Tarkett Academy en Pologne** a organisé des formations à la pose de LVT avec des fabricants de produits chimiques, ainsi que des formations sur des chantiers existants dans les domaines du revêtement mural et de la pose de PVC. Nous avons également poursuivi notre coopération avec l'Association polonaise des poseurs de sols, avec laquelle nous organisons des formations conjointes pour les installateurs.
- En **Amérique du Nord**, nous avons continué à promouvoir nos programmes de certification d'installation en 2023, qui couvrent les revêtements de sol souples (vinyle et linoléum) et les surfaces souples (en mettant l'accent sur notre moquette Powerbond). La certification exige que les participants passent un test écrit et un test pratique. Pour mieux promouvoir nos programmes, nous avons organisé des sessions de « formation des formateurs » avec certains des formateurs syndicaux d'Amérique du Nord, ce qui permet au syndicat de nous aider à promouvoir nos programmes. Nous avons également ajouté nos vidéos d'entretien et d'installation à notre chaîne Tarkett You Tube, et nous continuons à créer et à enrichir notre bibliothèque de vidéos. Notre équipe d'assistance technique en ligne renvoie souvent nos clients à des vidéos spécifiques pour démontrer des techniques qui les aideront sur le terrain.
- Au **Brésil,** nous avons développé un programme de formation spécifique en partenariat avec Leroy Merlin, destiné à former sa main-d'œuvre. Il a été personnalisé à 100 % pour répondre aux besoins spécifiques de ce public, en se concentrant sur l'installation.
- En mars 2023, aux **Émirats Arabes Unis**, plus de 70 installateurs ont participé à la troisième formation à l'installation de Tarkett Moyen Orient en association avec Janser & Mapei, organisée dans les locaux de notre partenaire Messara Trading.
- En **Russie,** la formation des installateurs est dispensée directement dans les quatre académies Tarkett (Golitsyno, Otradny, Ekaterinburg, Novosibirsk), ainsi que par le biais de formations et d'événements extérieurs avec des partenaires (vendeurs, distributeurs, installateurs, constructeurs) et pour des groupes d'influence tels que les architectes. Un système de gestion de l'apprentissage (LMS) « Tarkett Academy » a été lancé sur la plateforme informatique « Equio » en 2021 et est accessible aux employés des points de vente, des distributeurs et des partenaires dans les pays d'Europe de l'Est. Le LMS, qui comprend 59 programmes de formation avec des vidéos et des présentations, a été utilisé par plus de 5 000 personnes depuis son lancement en août 2021. Les meilleurs utilisateurs sont récompensés par des cadeaux et des excursions en usine. Des formations au métier de poseur de sol sont également dispensées dans six régions au sein de neuf écoles professionnelles à travers la Russie. Dans ce cadre, des concours régionaux et un championnat russe « Professionnels de la pose de sols » sont organisés.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett iAcademy

De 2012 à 2023, Tarkett a formé plus de 60 000 professionnels et étudiants aux métiers du sol et aux techniques de pose dans les centres Tarkett Academy du monde entier, dont 8 241 personnes en 2023

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 sept dernières années, Tarkett a contribué à plus de 900 initiatives locales. Les employés de Tarkett ont effectué plus de 3 800 jours de travail volontaire pour les communautés, tandis que Tarkett a fait don de plus d'1,2 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 80 initiatives à l'échelle mondiale
- 499 salariés ont participé en 2023
- 280 jours de travail, correspondant à xxx heures de travail ;
- 20 520 m² de revêtements de sols en don ;
- Une valeur totale de plus de 222 k€ (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).

En 2023, Tarkett Cares a continué à soutenir les initiatives de nombreuses communautés :

- La division Tarkett **EMEA** a organisé une campagne de dons interne après le tremblement de terre dévastateur qui a eu lieu en Turquie en février 2023. Pour chaque euro donné par les employés de Tarkett, la division Tarkett EMEA a versé un euro supplémentaire. Au total, 30 000 € ont été collectés lors de cette campagne et reversés à deux associations recommandées par les équipes de Tarkett Turquie : Ahbap, un mouvement caritatif et une organisation non gouvernementale, et AKUT, une association de recherche et de sauvetage.
- Au **Royaume-Uni**, tout au long de l'année 2023 les équipes de Tarkett ont participé à plusieurs initiatives Tarkett Cares. En août, l'équipe Tarkett a participé au Manchester Bus Pull organisé par la Greater Manchester Mayor's charity, ce qui a permis de récolter 720 livres sterling pour cette organisation caritative qui œuvre pour mettre fin au sans-abrisme dans la ville.En septembre, les équipes de Tarkett UK ont organisé un nettoyage de plage à Herne Bay (Kent) dans le cadre de l'initiative Million Mile Clean gérée par Surfers Against Sewage, une organisation caritative qui protège les océans, les plages et la faune du littoral britannique. 18 kg de déchets ont été collectés lors de cet événement, principalement des petits objets en plastique. Le même mois, les équipes du bureau d'Ashford ont participé à la marche de 30 miles de Dementia UK. Les équipes du Royaume-Uni et de l'Irlande ont également organisé plusieurs événements de collecte de fonds, recueillant par exemple 300 livres sterling pour le Red Nose Day, une campagne de collecte de fonds visant à lutter contre la pauvreté infantile et à assurer un avenir sain à tous les enfants, et 237 livres sterling pour l'organisation caritative MacMillan Cancer Support. Nous avons également établi un partenariat avec The Samaritans, une organisation caritative locale visant à apporter un soutien affectif à toute personne en détresse émotionnelle, luttant pour s'en sortir ou risquant de se suicider, en leur fournissant gratuitement nos solutions de revêtement de sol.
- En **France**, notre usine de Sedan a organisé un événement Octobre rose, au cours duquel plus de 500 euros ont été collectés et reversés à l'ONG "Femmes Relais 08" qui lutte contre l'isolement et l'exclusion des femmes. L'usine a également fait don de 1 000 m² de revêtement de sol au festival de musique Cabaret Vert, organisé en août à Charleville-Mézières, à 20 km de Sedan.
- Plusieurs usines de Tarkett organisent ou participent à des campagnes de don du sang : en octobre un don du sang a été organisé au sein de l'usine de Sedan, 34 employés ont donné leur sang ; à **Narni**, 10 employés ont participé à une campagne locale de don du sang.

- Aux **Pays-Bas**, l'équipe de Waalwijk HR & Payroll s'est rendue dans une maison de repos pour personnes âgées afin d'aider bénévolement à nettoyer les fauteuils roulants et les déambulateurs des résidents. L'événement a également été organisé comme un événement social, avec un orchestre jouant après le déjeuner. Un autre jour, dix employés de différents services ont participé à une marche en fauteuil roulant avec café et thé pour les personnes âgées. Notre équipe de vente a participé à un après-midi de préparation de crêpes pour la Villa Pardoes, une organisation qui propose des vacances et des activités aux enfants malades et à leurs familles. Nous collaborons également avec JINC, une fondation qui se bat pour les enfants qui grandissent dans des quartiers défavorisés : grâce aux collaborations de JINC avec les écoles, nous participons à des événements tels que la formation à la candidature, le patron d'un jour (où un étudiant est le patron de Tarkett à Waalwijk pendant une journée), des stages de courte durée et le mentorat.
- En **Belgiqu**e, notre usine de Dendermonde parraine un institut local pour personnes handicapées.
- En **Russie**, les équipes ont participé en janvier et en juin à des activités dans un centre de cancérologie situé à Balashikha (région de Moscou), dont la collecte de fonds, l'achat de jouets et la présentation de jouets par des bénévoles déguisés en super-héros. En janvier, six employés de Tarkett ont en outre participé à diverses activités dans un refuge pour animaux situé à Nekrasovka (région de Moscou), notamment la collecte de fonds, l'achat de nourriture, l'alimentation, le toilettage et les promenades avec les chiens, ainsi que la réalisation de quelques réparations dans le refuge.
- En **Allemagne,** pour chaque visiteur du stand Tarkett à la foire BAU de Munich et chaque like sur les chaînes "DACH SoMe" pendant la foire, Tarkett a fait don de cinq minutes de temps de plantation à une organisation caritative qui aide à préserver et à replanter des herbiers marins en Méditerranée : le projet MANAIA, fondé par un biologiste marin et soutenu par la célèbre Fondation allemande pour la protection de la mer. Avec cette campagne, nous voulons contribuer à la préservation des herbiers marins, qui constituent un puits de carbone efficace et un habitat marin important. À la fin du salon, Tarkett a fait don de 15 000 minutes au projet.
- À **Hanaskog (Suède),** Tarkett a entamé en 2022 une collaboration avec la municipalité d'Östra Göinge et l'école maternelle d'Agneberg. Une zone de terrain a été identifiée, désormais connue sous le nom de forêt Tarkett, une vaste prairie située juste à côté de l'usine. En 2022, nous avons planté 300 chênes et autant de bouleaux, et en 2023, la zone a été clôturée pour la protéger des animaux pendant la croissance. En 2024, nous prévoyons de construire et d'installer des hôtels à abeilles et de planter des fleurs de prairie adaptées aux abeilles afin d'aider les insectes, dont l'habitat naturel a disparu en raison des changements environnementaux, à trouver un foyer et un endroit où s'abriter.
- À **Ronneby (Suède),** Tarkett a fait un don au programme de sciences naturelles. L'objectif de ce programme est d'offrir aux étudiants la possibilité de visiter les journées Berzelius, une réunion annuelle où les lycéens des pays nordiques intéressés par la chimie peuvent se rencontrer et échanger des idées. Des chercheurs du monde universitaire et de l'industrie dans tous les domaines de la chimie sont invités à donner des conférences sur leurs recherches, leur situation professionnelle et la valeur de l'enseignement scientifique.
- En **Serbie**, 35 employés de Tarkett ont planté 2 500 jeunes chênes dans la forêt de Poloj, près de Bačka Palanka.
- À **Jaslo (Pologne),** nous avons organisé une journée portes ouvertes pour les employés et leurs familles, au cours de laquelle des ateliers écologiques ont notamment été organisés pour les enfants. Lors de ces ateliers, les participants ont pris part à des activités telles que la plantation de buissons et de fleurs mellifères, la préparation de nichoirs à insectes et de pendentifs à senteurs écologiques.
- En **Australie**, Tarkett a fait don de produits de revêtement de sol pour la rénovation du bâtiment du Bayside Community Information & Support Service (Victoria), qui aide les membres de la communauté en cas de besoin ou de crise, et pour la rénovation du logement des parents de l'hôpital pour enfants de Randwick (Nouvelle-Galles du Sud), utilisé par les parents qui s'occupent de leur enfant pendant un traitement.
- En **Amérique du Nord**, le partenariat entre Tarkett Sports et Good Sports se concentre sur le "Better Tomorrow program", une initiative visant à aider les enfants à "entrer dans le jeu" en leur fournissant des ressources essentielles. Lancé en 2021, ce programme soutient la diversité et l'accessibilité des sports pour les enfants d'Amérique du Nord, en particulier ceux qui vivent dans des communautés où les besoins sont importants. Grâce à cette collaboration, Tarkett Sports a pu amplifier son message et aider les enfants à entrer dans le jeu, notamment par le biais du programme Equip-A-Kid, qui génère des dons permettant de fournir de l'équipement pour toute une série de sports populaires. En 19 ans, Good Sports a collecté plus de 95 millions de dollars de dons, aidant ainsi plus de 9,3 millions d'enfants dans les 50 États américains et à Porto Rico.

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 2023		2022	2021	Objectif 2025	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Santé, Sécurité et Sureté des personnes	> Programme World Class Manufacturing (WCM) > Système de Management de la Santé et la Sécurité certifié ISO 45001) > Aménagement du temps de travail et initiatives en faveur du bien-être des salariés	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 45001	61 %	70%	68%	-	3.10.1	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
		Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t)1 pour tous les employés	3,28	3,36	2,56	1,0	3.10.2	
Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés	> Politiques antidiscriminatoires > 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	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	29 %	27%	26%	30%	3.10.3	
	> Marque employeur reconnue > Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents > Revue de Développement et Performance > Programmes de formation et de développement professionnel, ex : Manager@Tarkett > Mobilité interne > Enquête interne de satisfaction	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année	39 %	45%	44%	-	3.10.4	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE
		Pourcentage des employés permanents inscrits ayant complété une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	96 %	93%	-	-	3.10.5	
		Pourcentage de postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	65 %	54%	63 %	70%		
		Taux d'absentéisme (employés)	3,2 %	3,6%	4,4%	-		
		Taux de rotation du personnel permanent	19 %	21%	21%	-		

1 Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées.

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.

Dérivée de la stratégie ImpacT 2027, notre stratégie en matière « People » (personnel) repose sur trois priorités stratégiques : Favoriser une culture entrepreneuriale ; impliquer les équipes dans le succès de Tarkett ; et fournir des ressources humaines ayant un impact.

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 trois actions prioritaires :

- renforcer nos pratiques de Gestion des Talents afin de disposer des meilleurs talents aux postes clés et améliorer les performances et la rapidité ;
- renforcer l'engagement des employés grâce à une communication interne attrayante et à une expérience positive pour les employés ; et
- mettre en place une marque employeur attractive, « Floorish your future »

Notre stratégie « People » se traduit par des objectifs concrets et globaux et par des priorités des divisions en matière de ressources humaines avec des plans d'action détaillés, 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 2023, la sixième 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, du Directeur de la Sécurité du Groupe et les Directeurs des Opérations des principaux divisions 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 2023 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. Ce fut également l'occasion de continuer à améliorer le déploiement des 5S par le biais d'ateliers et de promouvoir le signalement des événements « peu bruyants » (tels que les actes dangereux et les conditions dangereuses) par les cadres et les opérateurs. .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 2023, 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.
- **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 2023, 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 2023, 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 2023 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, 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. En 2023, l'usine de Sedan a mis en place un cours de formation à la sécurité en réalité virtuelle, qui devrait à l'avenir devenir la norme dans la région EMEA. Soixante employés de l'usine ont suivi cette formation à la sécurité en réalité virtuelle en 2023.
- **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 continus, 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 2023, 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 2023, l'organisation commerciale de Tarkett en Amérique du Nord a organisé une formation à Solon qui a permis de sensibiliser les employés à la prévention et à la protection en cas de fusillade (of Active Shooter Prevention & Protection), avec le soutien des instructeurs du FBI. Les opérations commerciales de Tarkett North America, ainsi que Calhoun Sports, ont également lancé des comités de sécurité dirigés par la production et dominés par les employés afin d'impliquer davantage nos employés dans le processus de sécurité qui a un impact sur leur travail.

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 d'informations trimestrielles («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 2023, 85% des employés ont indiqué qu'ils étaient satisfaits des efforts déployés pour assurer la sécurité/sûreté.
- **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.

À la fin de 2023, 61% des sites de production du Groupe avaient obtenu la certification pour la norme ISO 45001 en matière de santé et de sécurité.

Développer notre capital humain

Exemple

Comment les usines Tarkett placent toujours la sécurité au premier plan - une sélection d'études de cas pour 2023

> Les équipes de **BačkaPalanka (Serbie)** ont automatisé le système d'emballage LVT avec un système karakuri, un mécanisme d'automatisation inventé au Japon et basé sur des principes physiques - sans aucune source d'énergie électrique, pneumatique ou hydraulique. Le nouveau système automatisé, tout en augmentant la capacité de production, réduit les risques de sécurité d'un tiers, en éliminant notamment le levage de charges lourdes, ce qui améliore l'ergonomie.

> Dans le cadre d'un projet visant à stabiliser et à améliorer les performances de la ligne LVT de **l'usine de Clervaux (Luxembourg),** la sécurité a été au centre des préoccupations : après une analyse des risques, nous avons hiérarchisé et mis en œuvre des actions correctives et nous nous sommes concentrés sur la protection des zones à risque, là où les opérateurs sont les plus exposés. Nous sommes ainsi passés de 64 risques initialement identifiés à 0 à la fin du projet. Ce résultat a été obtenu en renforçant les mesures de protection et en limitant les interactions avec les chariots élévateurs, ainsi qu'en mettant en œuvre une approche structurée et un suivi quotidien.

> Dans notre **usined'Orzechowo (Pologne)**, le nettoyage des défauts sur le produit fini était la dernière opération manuelle du processus de production de la ligne de parquet Super Rustic. Cette action entraînait un risque élevé pour la sécurité des opérations ainsi qu'une baisse de la productivité. Pour remédier à cette situation, notre équipe d'Orzechowo a commencé à développer un processus automatisé de nettoyage des planches Super Rustic en 2021. La nouvelle automatisation, qui a été mise en place en mars 2023, génère un processus reproductible et sûr, améliorant la productivité du processus de nettoyage, tout en offrant un environnement de travail plus sûr.

> Le processus d'audit des normes de sécurité de Tarkett est l'un des nombreux moyens utilisés par le groupe pour s'assurer que les opérateurs respectent les normes les plus strictes en matière de sécurité sur le lieu de travail. L'une des mesures prises à **l'usine d'Auchel (France)** consistait à augmenter le nombre d'audits, ce qui a été fait avec plus de 300 visites effectuées chaque année à l'usine. D'autres actions clés visant à développer une culture de la sécurité à Auchel ont consisté à rendre chaque employé responsable de l'identification de son domaine d'amélioration et des comportements correctifs, à impliquer la direction à chaque étape du processus par des promenades hebdomadaires dans l'usine et à mettre en place un processus d'apprentissage continu.

> L'événement Brazil Compliance Award, qui s'est tenu en avril 2023 à São Paulo, est une célébration des bonnes pratiques et des contrôles légaux adoptés par des organisations dans tout le Brésil. Plus de 4 000 entreprises ont concouru pour ce prix, et **Tarkett Brésil** a reçu le premier prix d'excellence pour la conformité en matière de sécurité et de santé.

Zoom sur les indicateurs clés

Sécurité

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrables (FR1t) pour l'ensemble des employés de Tarkett est resté stable à 3,28 avec 69 accidents enregistrables en 2023 (contre 3,36 en 2022, 2,56 en 2021, 2,62 en 2020 et 2,19 en 2019). L'objectif de Tarkett, fixé en 2019, 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.

En appliquant les normes de sécurité de Tarkett et en garantissant un niveau élevé de culture de la sécurité, plusieurs usines de Tarkett atteignent l'objectif souhaité de zéro accident enregistrable.

À la fin de l'année 2023, au Royaume-Uni, l'usine de vinyle de Tarkett à Lenham avait passé 115 mois sans accident enregistrable. En Europe, les usines Tarkett de Konz et de Narni ont respectivement atteint 80 et 78 mois consécutifs sans accident enregistrable. En Europe de l'Est, l'usine de Kalush en Ukraine et l'usine de vinyle de Bačka Palanka en Serbie ont respectivement passé 63 et 45 mois sans accident enregistrable. En Australie, l'usine de Tarkett à Prestons est restée 58 mois sans accident enregistrable. La communication et le maintien d'une sensibilisation constante à la sécurité ont été la clé de ces résultats et de l'instauration d'un environnement de travail sûr. Les règles de sécurité sont expliquées aux opérateurs et si quelqu'un s'en écarte, les responsables ont des entretiens individuels 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.

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 saines et sûres 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.

Santé au travail

Les risques de maladies professionnelles, telles que l'exposition à des matières dangereuses, les troubles musculosquelettiques, 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 0,05 avec 1 cas en 2023 (comparé à 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 2023, 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. Suivant l'exemple d'Otradny en 2022 Tarkett a déployé plusieurs projets de mise en œuvre de cobots pour aider les travailleurs à effectuer des tâches répétitives lourdes, réduisant ainsi les troubles musculosquelettiques 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 musculosquelettiques. Dans tous ces essais, Tarkett évalue soigneusement les risques et les avantages pour la santé et la sécurité des employés.

Plusieurs de nos usines et bureaux offrent des vaccins antigrippaux gratuits aux employés qui le souhaitent. C'est par exemple le cas à Sedan (France), Narni (Italie), Jaslo (Pologne) et au siège mondial de Paris La Défense.

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 2023, 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 Mytishchi (Russie)** est en train de cartographier, de comparer et de compléter progressivement son programme d'aide aux employés. Ce programme comprend une assurance maladie et accident, des examens médicaux périodiques, ainsi qu'un accompagnement et des initiatives en matière de santé et de bien-être, telles que des audits ergonomiques pour les nouveaux postes de travail, la gestion de la santé des travailleurs postés, un centre de remise en forme propre à l'usine et une initiative bihebdomadaire « Happy hours » axée sur la communication et la gestion du stress.

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.

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 le temps de travail, le travail à temps partiel et le travail à distance.

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 toujours applicable en 2023, visait à aider davantage les employés à équilibrer leur temps de travail et leur temps personnel.

En **France**, Tarkett respecte les nouvelles obligations du code du travail autorisant les salariés réservistes à bénéficier d'un droit d'absence pour des activités d'emploi ou de formation dans la réserve opérationnelle militaire ou la réserve opérationnelle de la police nationale. En 2023, aucun employé n'a demandé à bénéficier de ce droit.

Politiques et pratiques en matière de travail flexible

En 2023, 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 Amérique du Nord a continué de suivre et d'itérer cette politique en 2023, en créant et en déployant des boîtes à outils pour améliorer la collaboration à distance et au bureau et, dans certains cas, en améliorant les espaces de travail collaboratifs (par exemple, dans le centre de services de Dalton)
- 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.
- À **Narni (Italie),** des horaires de travail flexibles (y compris les pauses déjeuner), le travail intelligent (maintenu après la pandémie de Covid à la demande des employés) et le travail à temps partiel sont proposés aux employés en fonction de leurs besoins familiaux et autres.
- En **Australie**, Tarkett a adopté un régime de travail flexible pour tous les employés travaillant sur le site de Baulkham Hills, avec trois jours au bureau et deux jours à domicile.

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).

Promouvoir l'activité physique, le sport et le bien-être

Les entités locales de Tarkett s'efforcent de fournir un environnement de travail agréable qui assure le bien-être de tous les employés, d'encourager les employés à pratiquer des activités physiques et de créer des occasions de se réunir lors de moments sociaux plus informels pour le plaisir et le bien de tous.

Plusieurs initiatives ont été lancées en 2023 pour soutenir les employés souffrant de troubles mentaux :

- En **Serbie**, nous avons commencé à utiliser la plateforme Resilient, qui peut soutenir les employés dans différents aspects de la santé mentale grâce à des contenus utiles sur le stress au travail, les compétences professionnelles, le bien-être financier, la communication et les aspects privés essentiels tels que le partenariat et la famille. Outre des contenus vidéo et écrits, la plateforme propose des webinaires en ligne et des consultations psychologiques individuelles avec les employés.
- À **Waalwijk (Pays-Bas)** et à **Dendermonde (Belgique)**, nous avons lancé un programme d'assistance aux employés disponible pour tous les employés et les membres de leur famille en Belgique et aux Pays-Bas, offrant un soutien 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour des questions d'ordre mental, financier ou pratique.
- À Paris - **La Défense (France**), nous avons organisé une conférence sur le bien-être mental à l'occasion des Semaines de la santé mentale (du 9 au 22 octobre 2023). Des sujets tels que la gestion du stress et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ont été abordés lors de cette conférence, en donnant des exemples pratiques de la manière dont ces deux aspects peuvent être gérés au quotidien. 83 employés de Tarkett ont assisté à cette conférence.
- En **Amérique du Nord,** le mois de mai 2023 a vu l'organisation du Mois du Bien-Etre : tout au long du mois, nous avons offert aux employés des occasions d'apprendre, d'accéder à des ressources et de s'engager activement avec des spécialistes pour répondre à leurs besoins en matière de bien-être. En coordination avec cette initiative, nous avons lancé Minds Matter, un nouveau groupe de ressources pour les employés (ERG) créé pour aider à réduire la stigmatisation autour de la santé mentale sur le lieu de travail et pour fournir un espace sûr à ceux qui recherchent des ressources pour en savoir plus sur les soins disponibles par le biais des programmes d'aide aux employés, des avantages sociaux et des ressources extérieures.

De nombreuses initiatives ont été organisées dans le monde entier en 2023 pour encourager les employés à pratiquer des activités physiques :

- 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 octobre 2023, cinq employés de Tarkett Sedan ont participé aux "Foulées Roses', une course organisée dans le cadre d'Octobre Rose ; sept employés de Tarkett ont couru le semi-marathon Sedan-Charleville ; et neuf employés ont assisté à un cours de pilates organisé dans la salle d'exposition de l'usine.
- Les salariés de Tarkett en **France** ont été invités à participer à l'Aventure Kiplin, un jeu ludique basé sur le team-building et l'activité physique quotidienne, dont l'objectif est de lutter contre la sédentarité et de redynamiser les équipes. 17 équipes (de cinq employés chacune) se sont défiées et ont parcouru un total de 7 533 km en 16 jours. En octobre, plus de 30 collaborateurs de Tarkett Sports Europe et du siège français de Tarkett se sont retrouvés à Vincennes près de Paris pour participer aux différentes manifestations (courses et marches) proposées par Odyssea en faveur de la lutte contre le cancer du sein. Les salariés du siège de Tarkett à Paris La Défense ont d'ailleurs accès à un centre de remise en forme.
- A **Hanaskog (Suède),** nous avons inauguré en 2023 le Tarkettslingan, un sentier pédestre de 5 km qui va de l'usine à la fantastique zone forestière de Hanaskog et qui peut désormais être réservé pour nos réunions « Walk and Talk ». Cette initiative favorise la créativité tout en renforçant le bien-être de nos employés en augmentant le mouvement pendant le travail sédentaire. Depuis 2022, nous proposons également à nos employés des vélos à prix réduit afin de les encourager à garer leur voiture et à prendre leur vélo pour se rendre au travail. En 2023, nous avons participé à l'inauguration d'une nouvelle piste cyclable, allant des villes voisines à Hanaskog et Tarkett, qui permet de se rendre plus facilement et en toute sécurité au travail à vélo.
- A **Ronneby (Suède**), nous avons un Tarkett Freetime / Activity Club géré par les employés qui organise des activités de bien-être tout au long de l'année. Ce club propose des activités telles que le spinning, le padel, le golf, des matchs de hockey, etc. Il assure également l'entretien de notre propre salle de sport, ouverte à tous les employés de l'usine.
- A **Waalwijk (Pays-Bas),** nous avons organisé une semaine de la vitalité, au cours de laquelle des déjeuners sains ont été proposés, des promenades ont été organisées pour tous ceux qui le souhaitaient et une plate-forme sportive a été mise à disposition pour promouvoir le sport. Pour les employés qui ont commencé à s'inscrire à un club de sport pendant cette semaine, Tarkett a payé les trois premiers mois à titre d'encouragement.
- En **Russie**, dans notre usine de Mytishchi, une petite salle de sport accessible à tous les employés a été ouverte, proposant des cours de yoga hebdomadaires et des compétitions régulières de tennis de table. Une journée de la famille a également été organisée à l'usine pour environ 80 employés et les membres de leur famille. Un certain nombre d'activités ludiques et d'excursions dans l'atelier et les entrepôts ont été organisées au cours de cette journée.
- En **Serbie**, un concours de pêche annuel est organisé près de l'usine de Tarkett à Bačka Palanka. En 2023, plus de 100 employés ont participé à cet événement en plein air qui a permis de socialiser dans un environnement naturel extérieur agréable.
- En **Amérique du Nord**, plus de 25 employés de Tarkett ont participé aux événements Race for Cure dans nos bureaux de Solon et Dalton. Dans certaines zones, des supports à vélos ont été installés pour promouvoir l'utilisation du vélo pour se rendre au travail et en revenir. Au cours de l'été, lors d'une journée "All-In", les employés ont été encouragés à se rassembler à l'extérieur, loin de leur espace de travail, pour jouer et s'amuser. Enfin, des employés sélectionnés ont reçu des points par le biais de notre plateforme de reconnaissance Awardco pour acheter des articles liés au bien-être et à la forme physique.
- **TarkettSports au Canada et FieldTurf USA** disposent d'une aire de jeu extérieure et Tarkett Sport's Canada d'une ligue de hockey. Le bureau de Tarkett Sports à Montréal, au Canada, est équipé d'un support à vélo pour faciliter l'utilisation d'un vélo pour se rendre au travail et organise également des défis de pas Fitbit.

3.10.3 Promouvoir 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. 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 2023, 73 % des employés ont indiqué que chacun est traité de manière équitable, indépendamment de ses antécédents ou de ses caractéristiques personnelles (une légère progression par rapport à 2021), et 77 % ont indiqué qu'ils sont à l'aise pour exprimer leurs opinions, même si elles sont différentes de celles des autres.

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 se montre sensible 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 1 500 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 2023, à l'occasion de **la Journée internationale de la femme**, notre Directrice des Ressources Humaines et de la Communication a réuni certains des talents de Tarkett dans le monde entier pour discuter de ce que cela signifie d'être une femme dans l'industrie des revêtements de sol. En juin, à l'occasion de la **Journée internationale de la femme ingénieu**r, des témoignages de femmes ingénieurs de Tarkett à travers le monde ont été partagés pour rappeler à quel point la diversité et l'inclusion sont essentielles pour la performance et la durabilité des entreprises. En 2023, Tarkett a également rejoint le **European Network for Women in Leadership** (WIL Europe), un programme qui donne aux femmes de plusieurs pays l'opportunité de travailler en réseau, d'évoluer dans leur carrière et de préparer leur avenir : grâce à ce partenariat, nous avons envoyé six femmes des équipes EMEA, Europe de l'Est et Corporate au programme Women Talent Pool, un programme d'un an avec différents contenus d'apprentissage, notamment des cours en ligne, des sessions de mentorat et un événement de réseautage mondial.

La deuxième **semaine de la diversité et de l'inclusion** de Tarkett s'est déroulée en avril 2023 et a mis l'accent sur la sensibilisation interculturelle. La semaine a été marquée par une vidéo de lancement de notre Président du Directoire, des témoignages de collègues qui rencontrent et embrassent la diversité et le multiculturalisme au quotidien, et un webinaire intitulé « Sensibilisation interculturelle ». Les équipes locales se sont impliquées en organisant des événements attrayants dans le monde entier :

- Au **Brésil,** les équipes ont participé à une session de formation sur la communication inclusive, et les employés ont été encouragés à concevoir une affiche où ils partagent ce qu'ils aiment dans leur travail chez Tarkett.
- Aux **Pays-Bas**, les équipes ont parlé de la diversité et de l'inclusion, ainsi que des différentes nationalités qui les composent. Un déjeuner d'inspiration de deux heures avec un consultant externe a également été organisé pour permettre aux cadres d'échanger sur la diversité et l'inclusion.
- En **Belgique**, nous avons réuni des employés de différentes équipes pour qu'ils fassent connaissance et nouent des liens. Et pour couronner leur semaine, ils ont pu déguster des plats traditionnels de pays du monde entier.
- En **Suède**, nous avons organisé une visite de notre usine de Hanaskog pour les futurs employés potentiels, en ciblant les femmes ayant immigré en Suède, les étudiants en ingénierie et le secteur industriel.
- En **Pologne**, notre usine de Jaslo a décidé d'attirer l'attention sur le travail des femmes à des postes jusqu'ici occupés par des hommes. Une courte vidéo intitulée « Women in operations » a été créée, montrant le travail de collègues féminines dans l'ingénierie de production, la gestion et les postes de spécialistes. Un concours intitulé « La tolérance et le respect sont la meilleure voie » a également été organisé, dans le but de prévenir la discrimination et d'enseigner aux enfants la tolérance et l'ouverture d'esprit. Le concours s'adressait aux enfants de tous nos employés.
- En **France** (au siège de Paris - La Défense), des ateliers sur la diversité et l'inclusion ont été organisés, ainsi que des séances d'initiation aux langues étrangères, des quiz sur la culture et l'entreprise, et des séances d'apprentissage de la langue des signes française.

Inspiré de la pédagogie de la Fresque du Climate, la Fresque de la Diversité est un atelier d'intelligence collective destiné à faire prendre conscience des mécanismes cognitifs à l'œuvre en matière de discrimination, à découvrir des approches visant à les réduire, à débattre de leur portée et de leurs limites, tout en acquérant un vocabulaire commun pour engager un dialogue constructif et faire émerger une société plus inclusive et plus pacifique. La Fresque de la diversité a été déployé **en France et au Luxembourg**, avec plusieurs ateliers organisés à Paris - La Défense, Auchel et Clervaux. Au total, environ 40 employés de Tarkett ont participé à ces ateliers de la Fresque de la diversité en 2023.

Zoom sur les indicateurs clés

La parité entre hommes et femmes

Plusieurs indicateurs nous permettent de suivre la part de femmes managers dans l'entreprise.

Tout d'abord, dans la population générale des managers, la part des femmes à la fin de 2023 a augmenté de 2 points de pourcentage pour atteindre 29%, avec 451 femmes sur 1538 managers (contre 27% en 2022, 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 (35 % en 2023, 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 2023, 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 2023, 25% de ce groupe de 205 individus sont des femmes (contre 27% en 2022 et 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.

En 2023 :

- En 2023, Tarkett (les équipes corporate en France) a obtenu un score de **98/100** (vs 95 en 2022, 96 en 2021 et 92 en 2020), Tarkett France (les équipes des activités de revêtements de sol en France) **a obtenu un score de 88/100** (vs 88 en 2022, 90 en 2021 et 87 en 2020).
- Le score de FieldTurf France ne peut pas être calculé pour 2023 car le seuil d'effectifs n'a pas été atteint. Pour mémoire, les scores de FieldTurf étaient de 91/100 en 2021, 92/100 en 2020.

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 **Portugal**, la Commission pour l'égalité dans le travail et l'emploi (CITE) a décerné à Tarkett le « Label égalité salariale » 2023 pour ses bonnes pratiques en matière de promotion de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Cette reconnaissance témoigne de l'engagement continu en faveur de l'égalité des sexes et de l'élimination de l'écart 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 2023, l'usine a accueilli 6 apprentis

La division **Tarkett en Amérique du Nord** a continué à développer son programme d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en 2023. Tarkett Amérique du Nord dispose de trois groupes de ressources pour les employés (ERG). Ces groupes sont des groupes volontaires, dirigés par les employés, qui visent à favoriser un lieu de travail diversifié et inclusif en rassemblant des individus sur la base d'intérêts communs, d'antécédents ou de facteurs démographiques tels que le sexe, la race ou l'ethnicité. 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. Un 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 sur l'ensemble des sites de Tarkett en Amérique du Nord. 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 2023, Tarkett Amérique du Nord a créé un cours de formation pour les cadres intitulé « Apportez le meilleur de vous-même : le rôle d'un leader dans la création d'équipes hautement performantes ». Le cours examine, entre autres, l'importance de la diversité, la façon de reconnaître les préjugés, les stratégies pour créer une culture d'intégration qui favorise les équipes performantes, et la façon d'accéder au soutien en tirant parti des trois ERG. Plus de 150 dirigeants ont suivi cette nouvelle formation en 2023.

En **Australie,** la journée de l'harmonie (*Harmony Day*), organisée en mars 2023, a été l'occasion de célébrer les différentes origines culturelles et ethniques dans les équipes de Tarkett Australie.

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 2023, la part de salariés Tarkett déclarés handicapés était de 1 %.

Tarkett s'emploie à faciliter **l'intégration des employés handicapé**s 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 quatrième 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 quatre ans, l'usine a accueilli 10 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). En **France**, 14 personnes (chômeurs de longue durée / en difficulté d'insertion professionnelle) ont eu au moins un contrat temporaire dans notre usine de Sedan en 2023, dans le cadre de notre politique de réinsertion professionnelle.

3.10.4 Appliquer nos Principes Directeurs en matière de gestion des talents

3.10.4.1 Identifier et promouvoir les talents

Les 11 700 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 du responsable de l'apprentissage et du développement du groupe, du directeur du développement des ressources humaines du groupe et 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 2023 avec des réunions bihebdomadaires et des réunions supplémentaires sur des sujets spécifiques si nécessaire. En 2023, l'équipe a concentré ses travaux sur :

- Le cycle des personnes (les campagnes d'évaluation des performances, de fixation des objectifs, d'évaluation des talents et de plans de succession) afin de continuer à améliorer les compétences de nos dirigeants pour mener ces campagnes, et d'étendre la couverture et la qualité de l'évaluation des talents.
- L'engagement des employés, avec l'enquête de satisfaction des employés menée en 2023.
- Le projet « upskiling » (montée en compétence) des ressources humaines pour guider les RH dans l'évaluation des compétences, définir les spécifications des modules de formation sur l'engagement des employés et la gestion des performances, et concevoir/offrir ces formations à la communauté des RH.

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 263 managers ont bénéficié de ce processus. 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.

Exemple

Notre proposition de marque employeur convaincante pour les employés - Floorish your future - inspirée par Tarkett Human-Conscious Design®

FLOORISH
YOUR FUTURE

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.
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.

Le déploiement de la marque employeur s'est poursuivi en 2023, avec le déploiement de sites web locaux contenant les nouveaux messages de la marque employeur, et des réunions avec la communauté RH pour partager les résultats et les bonnes pratiques en termes de communication sur la marque employeur. Hanaskog (Suède) et la région LATAM ont été particulièrement actives pour tirer parti de notre nouvelle marque employeur en interne et en externe (par exemple, sur LinkedIn). En France, l'équipe RH s'est associée à Welcome to the Jungle, un portail pour les jeunes générations au travail, afin d'accroître la visibilité de Tarkett sur le marché de l'emploi français. Les divisions Tarkett Amérique du Nord et Tarkett Sports ont également rendu les messages de la marque employeur plus locaux afin de les adapter à leur culture et aux actions spécifiques sur lesquelles elles souhaitent mettre l'accent.

Tarkett a développé plusieurs programmes de stages et de recrutements avec les meilleures universités, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs sur nos différents sites dans le monde entier :

- À Clervaux (Luxembourg), nous avons conclu un partenariat avec l'École des mines de Nancy, qui prévoit la participation de Tarkett à des journées professionnelles et à des conférences organisées par l'école, ainsi que l'organisation de 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.
- À Hanaskog (Suède), nous avons établi des collaborations avec plusieurs écoles, qui comprennent la participation à des salons professionnels, l'organisation de visites d'étude à l'usine et l'offre de stages.
- À Dendermonde (Belgique), nous avons conclu un partenariat avec Youca (*Youth for Change and Action*), une organisation qui encourage les jeunes à œuvrer pour une société durable et équitable, ainsi qu'un partenariat avec l'université des sciences appliquées d'Odisee, qui propose des stages aux étudiants.
- À Jaslo (Pologne), nous avons établi une coopération avec l'Université de technologie de Rzeszów et l'Académie nationale des sciences appliquées, en proposant des stages, en participant à des conférences et en organisant des journées portes ouvertes pour les étudiants. Nous avons également poursuivi notre coopération avec l'Office du travail pour la mise en place de stages professionnels.
- D'autres usines Tarkett de la région EMEA ont développé des programmes similaires, comme Sedan (France), Ronneby (Suède), Konz (Allemagne) et Lenham (Royaume-Uni).
- L'usine FieldTurf de Tarkett à Calhoun (US) 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.
- En Asie, nous travaillons en partenariat avec l'EDHEC Business School depuis plus de quatre ans pour rechercher des candidats à des stages et à recruter à Hong-Kong pour notre équipe de marketing. La plupart des candidats viennent de l'étranger (par exemple, de France), ce qui permet aux équipes de Hong-Kong et aux candidats de bénéficier d'un apprentissage interculturel.

Tarkett organise la revue et le développement continu des talents à l'aide des processus clés suivants :

- **Les entretiens relatifs au plan de développement individuel** : Les entretiens de développement ont lieu tout au long de l'année et sont généralement menés en même temps que l'évaluation des performances et la revue de mi-année. C'est l'occasion pour les managers et leurs équipes de passer un temps précieux ensemble pour engager un dialogue constructif et attentif. 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, la manière de les aider à atteindre ces objectifs et d'évaluer leurs progrès. 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 2023, une nouvelle présentation et plusieurs fiches ont été élaborées pour aider les cadres et les employés au cours de ce processus, et la communauté des RH a été formée à la gestion des performances dans le cadre du projet d'amélioration des compétences des RH (Upskilling - projet de montée en compétences). Nous avons également continué à tirer parti de l'apprentissage en ligne sur les entretiens de carrière et de l'atelier conçu sur ce thème avec les cadres.
- **La revue des talents** est un processus annuel ascendant structuré qui vise à évaluer le potentiel des employés dans l'ensemble de l'organisation, à combler les lacunes en matière de compétences et à prendre des décisions éclairées sur le développement des talents, le plan de succession et la planification de la main-d'œuvre. Notre évaluation des talents est pleinement intégrée à nos stratégies de gestion des talents et de ressources humaines, car elle aide notre organisation à aligner nos effectifs sur nos objectifs commerciaux, à identifier les futurs dirigeants et à assurer un vivier de talents pour nos postes clés. Grâce à l'examen des forces et des faiblesses de nos équipes, nous sommes en mesure de définir des plans de développement qui soutiennent leur évolution de carrière et les préparent à leur prochaine étape professionnelle tout en garantissant les besoins à long terme de l'entreprise. La revue des talents implique des membres de la direction et de l'équipe des ressources humaines lors de réunions régulières au cours desquelles les changements organisationnels anticipés sont examinés en fonction des besoins et de l'environnement commercial de l'entreprise et en tenant compte des compétences, du potentiel et des objectifs de développement de carrière des employés. Elle concerne principalement la population des "cols blancs", notamment les cadres et les experts.
- **La matrice de compétences 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 y sont définies, dans le but de développer le potentiel de croissance de tous les employés, qu'ils soient cadres supérieurs ou ouvriers. Un projet d'évaluation de la matrice des compétences WCM a été initié en 2022 et déployé en tant que pilote en 2023 dans les divisions EMEA, Europe de l'Est et Amérique du Nord de Tarkett. Pour une population ciblée d'équipes de direction d'usine, chaque individu pouvait effectuer une auto-évaluation à l'aide de la matrice de compétences WCM et identifier les domaines WCM sur lesquels concentrer leur développement. Les individus peuvent également enrichir leur évaluation avec celle de leurs responsables. Cette évaluation des compétences a été utilisée pour soutenir la préparation des plans de développement individuels et pour identifier le développement potentiel de nouveaux programmes de formation. Plus de 380 personnes ont été impliquées dans ce projet

pilote, et nous avons réalisé un retour d'expérience avec un panel de participants afin de pouvoir améliorer le projet pilote. En 2023, l'équipe WCM a également lancé plusieurs modules en rapport avec la matrice de compétences WCM : WCM Onboarding, Planifier-Faire-Vérifier-Agir/Rapport d'une page, Gestion de la cartographie de la chaîne de valeur, Équipement efficace, et Gestion des machines et de l'amélioration continue.

- **Le renforcement des compétences** avec une approche méthodologique qui part du contexte de l'entreprise, formalise les compétences requises et les niveaux de qualification associés pour atteindre les objectifs de l'entreprise, évalue les compétences actuelles pour identifier les besoins de développement et crée ensuite un plan d'action tel qu'un programme de formation pour favoriser le renforcement des compétences. Cette approche a été utilisée dans le domaine de l'informatique, avec 31 personnes impliquées dans les équipes chargées de l'infrastructure et de la cybersécurité. L'analyse a permis d'identifier certains besoins de développement en termes de compétences non techniques et techniques, à la suite de quoi trois formations ont été mises en place : Travailler à travers les cultures, Parcours de communication (pour développer une communication efficace), et Résolution de problèmes (en tirant parti de l'approche WCM pour adopter un état d'esprit d'amélioration continue). Nous avons également utilisé l'approche de renforcement des compétences avec la communauté des RH pour mieux comprendre les compétences à développer parmi les partenaires commerciaux, les gestionnaires et les directeurs des RH. 57 personnes ont été évaluées, ce qui a permis d'identifier le besoin de développer davantage la communauté des RH sur l'engagement des employés et la gestion des performances. Des programmes de formation ont été mis en place en conséquence sur ces sujets.

Zoom sur les indicateurs clés

La Revue de Développement et de Performance

En 2023, 96 % 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 2023, cela représentait 5 908 employés, dont un total de 5 668 ont complété le bilan.

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, en s'appuyant sur l'entretien annuel d'évaluation et sur les discussions relatives aux plans de 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.

En 2023, nous nous sommes principalement concentrés sur le développement et la mise à jour de cours mixtes avec Workday Learning, mélangeant des contenus d'apprentissage gérés par la plateforme et des sessions en présentiel ou des sessions numériques en direct. Par exemple :

- Le **programme Gestion de projet Fondamentaux** a été actualisé pour l'adapter à la nouvelle approche d'apprentissage mixte (y compris le travail préalable, la lecture préalable et l'évaluation en ligne) et à l'évolution du contexte de Tarkett (ajusté à l'approche WCM).
- Le **programme Parcours d'apprentissage ImpacT** est un nouveau programme destiné à soutenir le déploiement de notre nouvelle stratégie et à inspirer nos dirigeants sur nos piliers stratégiques en partageant les bonnes pratiques et les perspectives du marché. Il s'agit d'un programme de 14 mois, chaque trimestre se concentrant sur un pilier stratégique, apportant différentes perspectives par le biais de webinaires avec des intervenants externes, et de podcasts/tables rondes avec des dirigeants internes. Plus de 250 dirigeants sont invités à participer chaque mois, avec une participation moyenne de 55 % pour les événements numériques en direct (webinaires et tables rondes).

Nous avons également continué à développer l'utilisation de **LinkedIn Learning** et lancé quatre LinkedIn Challenges (contenu de 30 minutes ouvert pendant trois semaines, avec une moyenne de 55 participants par challenge) sur la priorisation de la charge de travail et l'efficacité, l'agilité culturelle, le bien-être et la collaboration ; et plusieurs LinkedIn Learning Paths (contenu d'apprentissage d'1h30 disponible à tout moment) pour les managers (écouter en tant que coach, coacher les nouveaux employés, avoir des conversations difficiles) et pour tous les employés (développer votre intelligence émotionnelle, la pensée créative et l'innovation).

En **Amérique du Nord**, les ressources de LinkedIn Learning sont mises à la disposition des dirigeants, des employés des services clients, de l'informatique et des ressources humaines pour un accès à la demande afin de soutenir leur développement professionnel. L'accent est également 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 nouveaux embauchés, soit d'ateliers de formation continue pour les responsables de comptes existants. Un processus de coaching de carrière est disponible pour aider les individus à définir leur parcours professionnel. Un programme de leadership de première ligne est adapté à nos superviseurs et directeurs de fabrication, formant plus de 100 personnes dans le cadre d'un programme de neuf mois sur le leadership, la sécurité et la gestion du cycle de vie des produits.

Dans la division **Europe de l'Est et Asie de Tarkett**, nos équipes RH ont continué à enrichir les cours de formation en ligne disponibles sur Workday. En 2023, l'effort a principalement porté sur l'augmentation de l'utilisation des cours de formation récemment mises à disposition, par le biais de différentes méthodes telles que les jeux d'entreprise et les programmes de leadership par mentorat.

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 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**. Le programme, parrainé par le Président du Directoire de Tarkett et réalisé en collaboration avec Turningpoint (un cabinet international de coaching et de développement du leadership dédié au développement du leadership des cadres supérieurs et des hauts potentiels), offre de nouvelles opportunités de développement aux dirigeants de Tarkett en mettant l'accent sur de nouveaux outils et de nouvelles façons de diriger des équipes. Le programme se déroule sur huit 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 exécutifs de Turningpoint. Une première cohorte de 14 dirigeants a suivi le programme en 2022. Sur la base des commentaires de cette première cohorte, le programme a été enrichi d'une meilleure évaluation du travail en équipe et renforcé par un module sur la communication efficace et inspirante. Une deuxième cohorte de 15 leaders a terminé le programme en 2023, et une troisième cohorte de 15 autres a donné le coup d'envoi d'un nouveau cycle en décembre 2023.

- 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 contribue à la mise en œuvre efficace de notre stratégie et à la réalisation de nos objectifs. Le format numérique se compose de huit webinaires d'une demi-journée et d'une formation en classe de quatre jours. Dans les deux cas, une courte session d'introduction et une enquête post-formation permettent de mesurer l'impact de la formation. Au total, 72 cadres de toutes les divisions (plus de 5 % de la population, sans compter l'Amérique du Nord) ont suivi la formation en 2023.
- **En Europe de l'Est et en Asie** Tarkett a conçu et lancé en 2023 un **programme de mentorat**, dont l'objectif principal est de faciliter le transfert de connaissances, d'améliorer le partage des pratiques entre les différentes divisions, d'élargir les perspectives tant pour les mentors que pour les mentorés, et d'apporter un soutien aux employés dans leur développement de carrière. Nous avions neuf mentorés, accompagnés de neuf mentors issus de différentes divisions. Pendant plus d'un an, les paires de mentors et de mentorés ont construit des relations en gardant à l'esprit les éléments fondamentaux suivants : la confiance, le respect mutuel, l'orientation et le soutien qui profitent aux deux parties. Dans cette pratique, le mentor tire satisfaction de sa contribution à la croissance d'un autre professionnel, tandis que le mentoré acquiert des connaissances et des conseils précieux pour progresser dans sa carrière. Parmi les autres programmes de formation mis en œuvre en Europe de l'Est et en Asie en 2023, citons : un programme de mentorat spécifique à Tarkett d.o.o. (Serbie), qui comprenait 20 paires de mentors/mentorés, et qui a contribué de manière significative au partage des connaissances et de l'expérience ; « Tarkett-ize yourself ! », un programme destiné à 30 jeunes employés de Tarkett d.o.o. (Serbie), dans le but de développer des compétences non techniques, de participer à des activités de renforcement de l'esprit d'équipe et de partager des opinions et des expériences concernant le travail chez Tarkett ; « Gpedia », une plateforme de micro-apprentissage sur mesure disponible pour environ 250 employés de vente à Galerija Podova (Serbie) ; et un programme de formation d'une journée dispensé à 27 personnes des équipes de vente par un coach externe sur le thème « Redefining Excellence » (Redéfinir l'excellence).
- En **Amérique du Nord,** Tarkett a conçu et animé un **programme de leadership** en sept parties, d'une durée de six mois, axé sur le développement de près de 100 dirigeants de premier niveau. Ce programme comprenait des outils et des ressources permettant aux dirigeants d'appliquer les compétences acquises sur le terrain. En outre, chaque dirigeant a bénéficié d'un appel de coaching sommatif avec le formateur, son chef et son partenaire commercial RH. Nous avons également animé près de 200 sessions individuelles sur l'efficacité des équipes, dans huit fonctions différentes des activités de revêtements de sol et de sport en Amérique du Nord, afin d'aider les équipes à mieux comprendre, communiquer et travailler plus efficacement ensemble. Pour permettre aux managers d'offrir à leurs nouveaux employés une expérience d'intégration de classe mondiale et d'assimiler et d'engager les nouveaux employés au sein de Tarkett, nous avons formé l'équipe RH et certains leaders en Amérique du Nord sur des outils et des ressources mis à jour (y compris des listes de contrôle, un plan d'intégration de 90 jours, un guide de communication et d'autres modèles utiles). Nous avons également développé et animé un atelier d'orientation pour les RH.
- Des **formations sur la conformité** sont régulièrement organisées, axées sur la concurrence loyale et la lutte contre la corruption, sous la forme de modules d'apprentissage en ligne personnalisés (voir section 3.11 Application de normes commerciales et éthiques transparentes) et de formations en présentiel pour le personnel le plus exposé aux risques liés à la corruption et à la 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 également 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.

- Nous avons formé nos équipes de vente, de marketing et de développement durable dans le monde entier au message de développement durable " The Way to Better Floors " (voir l'encadré " Exemple " ci-dessous).
- 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. Le programme de formation est adapté pour suivre l'évolution de la réglementation en matière de développement durable. En 2023, de nouvelles formations sur la finance verte et l'application de la taxonomie de l'UE aux secteurs de la construction et de l'immobilier ont été organisées La communication sur les sujets de développement durable est également une caractéristique permanente de la lettre d'information mensuelle de la division.
- En **Amérique du Nord**, un appel mensuel de 30 minutes est organisé pour dispenser une formation sur le développement durable à 225 employés invités issus des équipes de vente, de marketing, de chefs de segment, de gestion des produits et de conception. La formation décompose les sujets liés au développement durable en rubriques compréhensibles, en expliquant comment les utiliser sur le marché et pourquoi ils sont importants pour le client.

> En 2023, nous avons lancé **« L'Ecole du Climat Tarkett »,** un parcours d'apprentissage numérique pour continuer à responsabiliser nos équipes en matière de développement durable. Le programme est conçu pour renforcer les connaissances sur le climat au sein de l'entreprise, en permettant aux employés d'évaluer leur impact sur le climat et leur empreinte carbone. Pour commencer, nous avons invité 350 employés clés dans 8 domaines différents avec 8 parcours de formation différents, y compris l'informatique, la gestion des installations, la finance, le juridique, les achats, les ressources humaines, le marketing/la communication et la gestion des risques. Le parcours de formation vise à améliorer la compréhension et l'importance du passage à une économie à faibles émissions de carbone. Il comprend plusieurs modules et aborde des thèmes liés à la société, à l'effondrement de la biodiversité et à la surexploitation des ressources naturelles. Des leçons spécifiques permettent aux employés de Tarkett d'élaborer leur propre feuille de route pour agir en faveur du climat.

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 lettres d'information régulières, de webinaires et d'événements. Par exemple**, en France**, un atelier sur le développement durable a eu lieu pendant la conférence des ventes française, dans le but de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'économie circulaire. 110 employés ont discuté et étudié les défis de la transition de notre système linéaire de production-consommation vers un modèle plus vertueux, autour du « Collage de l'économie circulaire », un atelier collaboratif de 3 heures qui examine notre modèle économique existant (linéaire), met en évidence ses impacts et invite à explorer un modèle différent, circulaire, qui utilise moins de ressources, élimine les déchets et respecte les limites de notre planète.

Exemple

Formation des équipes de vente su le manifeste du développement durable de Tarkett « The way to better floors"

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. Suivant l'approche « Former les formateur », des formateurs locaux ont été formés dans les différentes divisions (par exemple, 36 formateurs dans la région EMEA, 8 formateurs dans Tarkett Sports dans la région EMEA, des sessions de « formation des formateurs » organisées avec des équipes de dix pays différents au sein de la division Europe de l'Est et Asie de Tarkett). Les formations par pays ont été déployées tout au long de l'année 2023 et, à la fin de l'année, nous avions formé plus de 450 personnes dans la région EMEA & LATAM et plus de 250 personnes dans la région Europe de l'Est & Asie.

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

39 % des employés de Tarkett ont bénéficié d'au moins 1 jour de formation en 2023, contre 45% en 2022, 44% en 2021, 34% en 2020, 58% en 2019, 60% en 2018 et 56% en 2017. Globalement, en 2023, les heures de formation ont diminué de 32 % à 171 000 heures.

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.

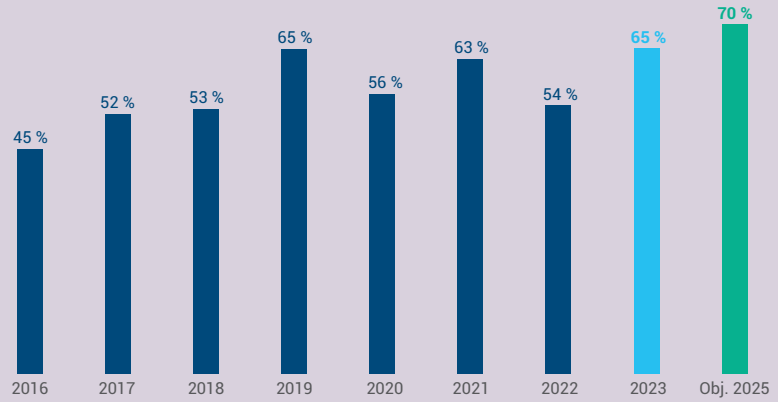
Toutes les formules de mobilité internationale sont conformes à la politique de mobilité internationale de Tarkett, qui comprend la préparation à la nouvelle affectation, le soutien à l'immigration, la réinstallation, la rémunération, les avantages sociaux (assurance médicale et assurance vie), les conseils 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.

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 2023, 65 % des postes de management ouverts ont été pourvus par un candidat interne (54% en 2022,63% 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



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.

Tarkett Celebrates ! est le nouveau programme de reconnaissance à l'échelle de l'entreprise qui met à l'honneur certains des projets les plus performants qui contribuent à faire de Tarkett une entreprise prospère. La cérémonie 2023 Tarkett Celebrates ! s'est déroulée pendant la réunion Focus, récompensant 10 gagnants dans les quatre catégories, qui sont alignées sur les piliers de notre stratégie impacT2027 : Donner aux équipes performantes les moyens de tenir leurs promesses ; Offrir une expérience client de premier ordre ; Créer des produits et des services innovants ; et Diriger avec durabilité.

En 2023, **Tarkett North America** a continué à tirer parti de sa plateforme de reconnaissance lancée en 2021 pour améliorer l'expérience des employés et leur donner l'occasion de reconnaître leurs équipes et leurs pairs. Le site externe en ligne et facilement accessible prend en charge plusieurs langues et est basé sur la flexibilité et le choix dans la façon 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 choisir une variété de récompenses. La plateforme de reconnaissance reconnaît également l'engagement général des employés, comme les années de service (anniversaires de travail), les anniversaires, et la collaboration par le biais de la reconnaissance entre pairs. En 2023, dans le cadre de cette plateforme, le programme "Bravo" a été créé, offrant aux superviseurs la possibilité de reconnaître les employés sur le moment en émettant des cartes de reconnaissance qui peuvent être échangées contre des points et des achats sur la plateforme. En réponse aux commentaires des employés, la boutique de l'entreprise Tarkett a également été lancée cette année pour permettre aux employés d'acheter des produits de la marque Tarkett en plus d'une variété d'autres récompenses. En 2023, nous avons également piloté la plateforme de reconnaissance pour faciliter les récompenses en matière de santé et de bien-être.

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 entre mai et juin 2023 sur une nouvelle plateforme en ligne, Qualtrics**. Le taux de participation a atteint un niveau record** de 89 % (contre 81% en 2021et 88% en 2018), avec 9 618 employées ayant répondu à l'enquête, fournissant ainsi une image fiable du sentiment actuel des employés. L'enquête comportait 44 questions (dont deux questions ouvertes), organisées autour de notre indice d'engagement des employés et de six facteurs : la confiance en l'avenir, la collaboration, l'efficacité, des conditions de travail positives, la responsabilisation, l'apprentissage et l'évolution de carrière.

Le **niveau d'engagement moyen** a diminué de trois points en 2023 (68 % contre 71 % en 2021[1]), avec une diminution de la confiance en l'avenir (68 % en 2023 contre 79 % en 2021) et un affaiblissement de la réactivité à l'évolution des besoins du marché et des clients (58 % en 2023 contre 69 % en 2021). Ces tendances pourraient s'expliquer en partie par la situation actuelle du marché et la situation politique dans différentes parties du monde.

Au niveau mondial, les employés ont **une perception positive et en progression de la culture de Tarkett** (relations de confiance / personnes, esprit d'équipe). Des résultats solides sont également observés dans les domaines **de la conformité et de la sécurité**, qui sont considérés comme les fondements et les points forts de Tarkett.

Tout en affichant certaines améliorations par rapport à 2021, nous avons identifié des défis autour de trois thèmes clés : **l'agilité organisationnelle** (collaboration en dehors de l'équipe, simplification des processus, amélioration de la communication et de la responsabilisation) **; l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la reconnaissance** (appréciation des personnes, rémunération) ; et **l'apprentissage et le développement de carrière** (+8 points par rapport à 2021 - progrès significatifs à consolider et à confirmer). Notre plan d'action pour l'année à venir consistera donc à responsabiliser nos employés en partageant mieux l'information, en leur offrant davantage de possibilités d'apprentissage et de développement de carrière, et en leur inspirant confiance en l'avenir.

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. Il convient de noter que de fortes différences ont été observées entre les populations (divisions, pays, entités), reflétant des situations et des contextes commerciaux contrastés. C'est pourquoi il a été demandé à chaque division et aux pays/ entités au sein des divisions de développer des plans d'action ciblés et personnalisés à mettre en œuvre au niveau local. 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 suivre les progrès réalisés grâce à la mise en œuvre effective des plans d'action.

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, fournit 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.

1 Notez qu'il y a eu des évolutions dans la formulation (nouvelles questions / questions reformulées) et un changement de méthodologie de calcul en 2023 par rapport à 2021, de sorte que la comparabilité du niveau d'engagement moyen doit être prise avec précaution.

En octobre 2023, Tarkett a organisé une journée de dialogue ouvert et constructif avec 12 représentants de comités d'entreprise européens qui ont participé à la réunion du Forum du comité d'entreprise européen 2023 de Tarkett à Paris - La Défense, en France. Au cours de cette réunion, le président de la division EMEA - Amérique latine - Australie et Nouvelle-Zélande de Tarkett leur a présenté les priorités de la division pour 2024, ainsi que les priorités à moyen terme. Les résultats financiers du premier semestre 2023 ainsi que les indicateurs clés de performance en matière de ressources humaines 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 les bureaux de Tarkett à Paris - La Défense. Parmi les autres sujets abordés lors des deux autres réunions tenues en 2023 figuraient le projet d'efficacité de la division EMEA (dans le cadre duquel des activités de réduction des effectifs ont eu lieu - voir la section 3.10.5.4 Accompagnement des changements et ajustements des effectifs), l'enquête sur l'engagement des employés 2023 et le projet SAP EMEA (déploiement d'une solution d'application d'analytique haute performance basée sur le cloud de SAP).

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, 177 accords collectifs sont en place chez Tarkett (accords répertoriés en 2017), 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.

Aucune nouvelle convention collective importante n'a été mise en œuvre au sein de Tarkett en 2023. Certains accords existants ont été mis à jour, par exemple en Serbie. Pour plus de détails sur les conventions collectives mises en œuvre au cours des dernières années (en particulier en ce qui concerne le travail flexible / le travail à distance suite à la pandémie de Covid), veuillez vous référer aux rapports RSE de Tarkett des années précédentes.

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 règlementation locale et des principes du Code d'éthique de Tarkett, en concertation avec les représentants du personnel. Dans le cadre de ces mesures d'ajustement à la baisse d'activité, Tarkett cherche en priorité à adapter l'organisation du travail (prise de congés payés, réorganisation du temps de travail, chômage partiel, etc.), réduire les effectifs temporaires (contrats à durée déterminée et intérimaires), favoriser le reclassement interne, et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraite, âge, projets professionnels ou personnels).

En 2023, plusieurs entités de la division EMEA ont été touchées par des activités de réduction des effectifs en raison du contexte commercial et des conditions économiques. Les principales fonctions concernées étaient le département central du marketing, l'organisation GKAM (Global Key Account Management), les départements financiers et l'activité RR (Resilient Residential) (ventes et service à la clientèle). 60 ETP ont été réduits au total dans ces fonctions, principalement par des départs volontaires et des retraites. Un plan social a été lancé chez Tarkett France en mai 2023, qui a impacté dix salariés. Les différents aspects de ce plan social - y compris les indemnités de licenciement, le budget pour les formations, les formations courtes ou les formations d'un an en cas de reconversion, l'argent et le reclassement pour les seniors ou les personnes handicapées, le soutien spécifique en cas de création d'entreprise - ont été discutés et convenus avec les partenaires sociaux.

Globalement, les départs involontaires et volontaires ont diminué en 2023, représentant respectivement 5,1 % et 13,4 % du taux de rotation du personnel permanent. Par conséquent, le taux de rotation permanent est passé à 19 % en 2023 contre 21% en 2022, 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	2023	2022	2021	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Éthique et Intégrité dans la conduite des affaires **Évolution, complexité et interprétation de la règlementation fiscale, IT et cybersécurité**	> Le Code Éthique > Le Code de conduite anticorruption > Les contrôles internes > Les diligences de tiers > La Politique concurrence > Le Code de conduite fournisseur > La formation sur la conformité > Le système d'alerte professionnelle	**Formation en matière de conformité** Pourcentage d'employés inscrits ayant suivi des formations en ligne sur l'éthique des affaires	98,0 %	97,4%	97,6%	3.11.1 3.11.2	 
	> Les pratiques fiscales responsables > La Politique et les procédures en matière de cybersécurité	-	-	-	-	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 reconfirmer et sensibiliser à ces engagements. Tarkett complète la communication annuelle sur les progrès au Pacte Mondial des Nations Unies, 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.

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, et les bonnes pratiques afin d'éviter tout abus de position dominante.

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, l'éthique, la confidentialité des données et les sanctions internationales. 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 5500 employés inscrits). 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. En 2023, nous avons lancé une formation en ligne sur la lutte contre la corruption (axée sur les cadeaux et les divertissements) et une sur la confidentialité des données. 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 étaient inscrits. En 2023, 97,2 % des employés ciblés ont suivi une formation sur la lutte contre la corruption et 98,9 % sur la confidentialité des données. En général, 98,0 % des employés ciblés ont suivi toutes les formations en ligne sur l'éthique des affaires en 2023 (contre 97,4 % en 2022 et 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 2023 sur l'application des lignes directrice au sein d'EMEA (concernant trois associations en France, en Allemagne et au Royaume-Uni).
- **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. En 2023, nous avons continué à renforcer la sensibilisation des utilisateurs en demandant à tous les utilisateurs de Tarkett de suivre quatre formations en ligne obligatoires sur la cybersécurité et en mettant en place des tests réguliers de campagnes d'hameçonnage en interne.
- **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.

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.

La 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 en 2022 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. En 2023, nous avons continué à appliquer notre politique de sanctions internationales et nous avons suivi de près les programmes de sanctions, en particulier ceux résultant de la guerre en Ukraine.

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 ").

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 :

- Les lignes directrices sur la confidentialité des données 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.
- 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. En 2023, Tarkett a poursuivi la migration de ses centres de données vers le cloud afin d'accroître sa résilience. Tarkett a défini un cadre de cybersécurité basé sur le NIST (National Institute of Standards and Technology), qui a débuté en 2022 et a été validé en 2023. Une première campagne d'auto-évaluation a été menée au niveau des divisions et du siège en 2023, qui fournira une base de référence et permettra de suivre l'évolution de la maturité cybernétique au fil des ans.

Un programme mondial de sensibilisation à la cybersécurité a été lancé en 2023, comprenant des modules d'apprentissage en ligne, des politiques et des lignes directrices, ainsi que des conseils et des astuces (par exemple, des conseils sur les courriels, la navigation sur internet, des recommandations sur les réseaux sociaux, les meilleures pratiques lors des voyages) disponibles sur l'intranet. Des informations régulières sur la cybersécurité sont diffusées sur l'intranet, et une communication mensuelle est envoyée (par courrier électronique ou par le biais de la lettre d'information interne du groupe OneTarkett Experience) pour rappeler aux utilisateurs d'être prudents face au risque cybernétique. Des campagnes de faux phishing sont régulièrement organisées pour sensibiliser les employés à cette technique de piratage, et à adopter les bons réflexes en cas de réception d'un courriel suspect. En octobre, à l'occasion du Mois mondial de la sensibilisation au cyberespace, des actions de sensibilisation à la cybersécurité et à la fraude par ingénierie sociale ont été menées. En France, un cyber escape game sur le thème de la fraude par ingénierie sociale a été organisé pour les employés du siège à Paris - La Défense. D'autres escape games sur la cybersécurité ont été organisés au cours de l'année, en juin pour les informaticiens du monde entier et en septembre pour les utilisateurs ciblés de la région EMEA.

De plus amples détails sur la cybersécurité sont donnés dans le chapitre 6 " Facteurs de risques et contrôle interne " du Document d'enregistrement universel 2023.

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. L'engagement à lutter contre l'évasion fiscale est partagé en interne dans le cadre du code d'éthique de Tarkett. Dans ce document, Tarkett définit la conduite attendue des entités, qui comprend une coopération totale avec les autorités fiscales et le paiement des impôts et taxes exigés par les lois locales. Le département fiscal du groupe Tarkett suit, comprend et coordonne les questions fiscales aux niveaux national et international. Ce département, avec l'aide des départements financiers locaux, s'assure également de la conformité du groupe avec les règles et lois applicables dans les principaux pays, notamment en matière de prix de transfert, et vérifie la conformité globale avec la politique du groupe définie conformément aux règles de l'OCDE. Les contrôles ont été récemment renforcés sur l'application de la politique de prix de transfert et sur les mouvements de trésorerie liés à l'impôt, afin de s'assurer qu'ils sont justifiés et cohérents avec notre activité économique. Par ailleurs, des discussions proactives sont engagées avec les administrations fiscales lorsque cela s'avère nécessaire, afin d'accroître notre transparence à leur égard et d'éviter des redressements fiscaux inattendus.

Tarkett possède des entités juridiques commerciales (dont deux sites de production) en Russie, l'un des 16 pays de la liste noire des paradis fiscaux de l'Union européenne (UE) (définis comme des pays ayant refusé d'engager un dialogue avec l'UE ou de remédier aux manquements en matière de bonne gouvernance fiscale). En ce qui concerne les 14 pays de la liste grise des paradis fiscaux de l'UE (définis comme des pays qui ne se conforment pas encore à toutes les normes fiscales internationales mais qui se sont engagés à remédier à ces lacunes), Tarkett possède des entités juridiques commerciales en Turquie (y compris un site de production) et à Hong Kong.

La liste de ces pays, mise à jour au 17 octobre 2023, est disponible au lien suivant :

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 500 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 2023.

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. En 2023, nous avons mené des entretiens supplémentaires avec les responsables de processus afin d'identifier en permanence les nouveaux risques potentiels.
- **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), des pratiques régies par des règles strictes (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. Ce code est automatiquement reconnu par tous les nouveaux employés au cours de la procédure d'intégration et par la suite sur une base annuelle.
- **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 2023.
- **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 2023, En 2023, nous avons continué à déployer et à appliquer nos contrôles comptables anticorruption à trois niveaux dans l'ensemble du Groupe.
- **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 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
	Effectifs						
102-7a	Effectif total (au 31/12)	-3 %	-	11 703	12 007	11 872	12 160
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	-2 %	-	3 144	3 192	3 100	3 245
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	-3 %	-	7 692	7 940	7 975	8 123
102-8a	Part d'employés en contrat permanent	=	-	93 %	93%	93%	93%
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	-25 %	-	176	234	239	233
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	8 %	-	691	641	558	559
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	=	-	7 %	7 %	7 %	7 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	-3 %	-	10 836	11 132	11 075	11 368
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	-1 %	-	867	875	797	792
102-8d	Nombre de travailleurs externes (équivalent temps plein - ETP)	16 %	-	618	531	505	427
102-8d	Part de travailleurs externes (% ETP)	0,8 %	-	5,1%	4,3%	4,2%	3,5%
-	Total des rémunérations et salaires (millions d'euros)	6 %	-	808	763	684	669
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs						
401-1a	Nombre d'embauches	-25 %	-	2 144	2 866	2 599	1 834
401-1a	Taux d'embauche	-6 %	-	18 %	24%	22%	15%
-	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	-15 %	-	1 451	1 708	1 520	900
-	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (par exemple licenciement)	-14 %	-	557	644	600	601
-	Taux de rotation du personnel permanent	-2 %	-	19 %	21%	19%	13%

GRI	Indicateur	Variation 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
401-1b	Nombre de départs	-14 %	-	2 556	2 964	2 911	2 155
401-1b	Taux de rotation du personnel total	-3 %	-	22 %	25 %	25 %	18 %
	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	=	-	33 %	33 %	33 %	22 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant plus de 50 ans	=	-	67 %	67 %	67 %	78 %
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité exécutif de Tarkett	=	-	30 %	30 %	30 %	30 %
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (Comité exécutif et N-1)	-3 %	-	25 %	28 %	20 %	25 %[1]
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (Comité exécutif à N-2)	-2 %	-	25 %	27 %	26 %	26 %[2]
405-1b	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	2 %	-	29 %	27 %	26 %	26 %
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	-1 %	-	28 %	29 %	29 %	29 %
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	-1 %	-	28 %	29 %	28 %	29 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant moins de 30 ans	=	-	14 %	14 %	13 %	12 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant entre 30 et 49 ans	1 %	-	56 %	55 %	56 %	57 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant plus de 50 ans	-1 %	-	30 %	31 %	30 %	31 %
405-1b	Pourcentage d'employés déclarés handicapés	=		1,1 %	1,1 %	1,2 %	1,1 %

1 Les années précédentes, cela correspondait à une population légèrement plus importante pour l'EMC par rapport à l'EMC-1.
2 Les années précédentes, cela correspondait à une population légèrement plus importante pour l'EMC par rapport à l'EMC-1.

GRI	Indicateur	Variation 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
	Formation et Développement des Compétences						
-	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année	-6 %		39 %	45%	44%	34%
-	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures)	-32 %		171	252	246	165
412-2b	Pourcentage d'employés ciblé ayant participé à une formation en ligne sur l'éthique des affaires	0,6%		98,0 %	97,4 %	97,6%	-
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par employé	-30 %		15	21 %	21	14
404-3	Pourcentage des employés inscrits ayant complété une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	3 %		96 %	93 %	-	-
-	Pourcentage des employés permanents inscrits ayant complété une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	3 %		96 %	93 %	-	-
-	Pourcentage de postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	11 %		65 %	54 %	63 %	56 %
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy	4 %		8 241	7 889	8 148	5 176
	Communication Interne Proactive et Dialogue Social						
-	Progrès sur « Écoute des employés » avec l'enquête de feedback des employés	8 %		89 %	-	81 %	-
-	Progrès sur « Communication proactive envers tous les employés » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence	=		71 %	-	71%	-
	Progrès sur « Respect et intégrité par l'adhésion aux valeurs de Tarkett » dans l'enquête de satisfaction des employés	-7 %[1]		78 %[1]	-	85 %	
	Progrès en matière d' « engagement des employés » dans l'enquête de satisfaction des employés	-3 %		68 %		71 %	
	Progrès concernant les « efforts pour maintenir la sécurité et la sûreté » dans l'enquête de satisfaction des employés	2 %		85 %		83 %	

1 *En 2023, le résultat est la note moyenne obtenue aux deux questions suivantes 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 » et « Les collaborateurs se traitent mutuellement avec respect chez Tarkett ». Cet indicateur remplace l'indicateur précédent basé uniquement sur la première question. En 2023, le résultat de la première question est le même qu'en 2021 (85 %).*

GRI	Indicateur	Variation 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
	Santé et Sécurité au Travail						
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] pour tous les employés	-5,9 %		1,43	1,52	0,89	1,28
403-9a	Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable [FR1t] pour tous les employés	-2,4 %		3,28	3,36	2,56	2,62
	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] pour tous les employés	=		0,062	0,062	0,059	0,077
403-10a	Taux de fréquence des maladies professionnelles pour tous les employés	-		0,05	0	0,26	0,10
	Taux d'absentéisme (pour tous les employés)	-0,4 %		3,2 %	3,6 %	4,4 %	3,9 %
403-9a/b	Nombre d'accidents mortels (pour tous les employés et travailleurs externes)	=		0	0	0	0
403-9b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – pour tous les travailleurs externes	-39 %		1,69	2,78	4,85	8,73
-	Pourcentage d'accords formels portant sur des sujets de santé et de sécurité	-		-	-	14%	18%
	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)	-30 %		82	117	88	135
203-1	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	7 %		499	468	1 168	730
203-1	Nombre de jours de temps donné par le biais du bénévolat (sur la base de 7 heures par jour)	80 %		280,54	156	91	692
203-1	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m²)	51 %		20520	13,559	5 669	20 187
203-1	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	7 %		222	208	103	445

Indicateurs Environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
	Matériaux de Qualité						
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)	-1 %		94 %	95 %	97 %	98 %
-	Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)	=		69 %	69%	70 %	68 %
301-1	Pourcentage des matières premières d'origine renouvelable ou recyclée	-2 %		28 %	30 %	31 %	30%
301-2	Pourcentage des matières premières d'origine recyclée [année de référence 2018]	1 %	8 %	18 %	17 %	15 %	13 %
	Gestion Raisonnée des Ressources						
303-5	Intensité de consommation d'eau (litres/m²) [année de référence 2010]	-7 %		2,7	2,9	2,7	2,4
303-5	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	-6 %		0,63	0,67	0,71	0,63
-	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]	-1 %		69 %	69 %	71 %	71 %
302-3	Intensité énergétique (kWh/m²) [année de référence 2019]	-4 %		4,17	4,32	4,19	4,00
302-1a	Consommation d'énergie combustible non renouvelable (GWh)	-1%		438	442	500	472
302-1b	Consommation d'énergie combustible renouvelable (GWh)	-3 %		69	71	88	80
302-1c	Consommation d'électricité et de vapeur achetée (GWh)	-1 %		476	481	524	500
302-1d	Énergie renouvelable générée et vendue (GWh)	-19 %		2,6	3,2	-	-
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)	-1 %		983	994	1 112	1 052
	Pourcentage de la consommation d'énergie issue d'énergies renouvelables	2 %		44 %	43%	38%	27%
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 & 2) ($kgCO_2eq/m^2$) (y compris le leasing de voitures) [année de référence 2019]	-6 %		0,56	0,60	0,67	0,76
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre - Scope 1 (tCO_2eq) [année de référence 2019]	-1 %		90 699	91 253	102 795	97 623

GRI	Indicateur	Variation 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
305-1c	Émissions de CO_2 biogénique (tCO_2)	-5 %		24 331	25 620	30 575	27 712
305-2a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre - Scope 2 - *location-based* (tCO_2eq) [année de référence 2019]	1 %		145 730	144 897	172 718	170 512
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre - Scope 2 - *market-based* (tCO_2eq) [année de référence 2019]	-25 %		41 983	55 668	83 099	109 293
	Total des émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 & 2 (market-based) (tCO_2eq) [année de référence 2019]	-10 %		132 682	146 921	185 894	206 916
	Pourcentage de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 (market-based) vs 2019 [objectif SBTi]	-6 %		-47 %	-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_2eq) [année de référence 2019]	=[1]	-14 %	1 369 441	1 297 790[2]	-	-
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_2eq) [année de référence 2019]	0,2[1]	-14 %	223 723	216 572[2]	-	-
305-3a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre en amont et en aval (scope 3 : catégories 1+12) (tCO_2eq) [année de référence 2019]	=[1]	-14 %	1 593 164	1 514 362[2]	-	-
305-3c	Émissions et absorptions de CO_2 biogénique (tCO_2) liées à la catégorie 1 du scope 3	-34 %	-52 %	-117 151	-176 344	-	-
305-3c	Émissions et absorptions de CO_2 biogénique (tCO_2) liées à la catégorie 12 du scope 3	-38 %	-57 %	100 855	162 293	-	-
	Émissions totales de GES de la chaîne de valeur (Scope 1 + Scope 2 market-based + Scope 3 : catégories 1 + 12) (tCO2e) [année de référence 2019]	-	-18 %	1 725 846	-	-	-
	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001	-6 %		76 %	82 %	82%	81%

1 Variation vs 2022 excluant l'usine de Tarkett à Lexmark (US) - voir note méthodologique pour plus de détails
2 Valeur 2022 retraitée - sur la base des nouvelles données des fournisseurs et des facteurs d'émission et en excluant l'usine de Tarkett à Lexmark (US) - voir la note méthodologique pour plus de détails

GRI	Indicateur	Variation 2023 vs. 2022	Variation 2023 vs. année de référence	2023	2022	2021	2020
	Des Espaces de Vie Sains et de Qualité						
416-1	Pourcentage des revêtements de sol sans phtalate [année de référence 2010]	=	96 %	96 %	96 %	95 %	97 %
416-1	Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV [année de référence 2010]	=	78 %	99 %	99 %	99 %	98 %
	Recyclage et Réutilisation						
-	Déchets non recyclés (g/m²) [année de référence 2015]	-19 %	-21 %	96	119	149	154
306-3	Déchets dangereux non-recyclés (milliers de tonnes)	-3 %	-	5,5	5,7	6,6	5,0
306-3	Déchets non dangereux non-recyclés (milliers de tonnes)	-20 %	-	17,2	21,5	33,0	35,4
306-5	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes) [année de référence 2015]	-11 %	-55 %	8,9	10,0	24,2	27,6
306-5	Pourcentage des déchets envoyés en décharge (%)	=	-	15 %	15%	27%	28%
306-4	Pourcentage des déchets envoyés en recyclage externe (%)	3 %	-	61 %	58%	57%	59%
306-5	Pourcentage des déchets envoyés en valorisation énergétique (%)	-2 %	-	16 %	18%	11%	9%
306-5	Pourcentage des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence 2015]	2 %	-15 %	39 %	37%	61%	68%
301-3	Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés dans le cadre du programme ReStart® (en tonnes)	37 %	-	4 100	3 000	3 200	3 000
	Indicateurs sur l'approvisionnement responsable						
	Part (en dépenses) des fournisseurs adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	-3 %	-	39 %	42%	35%	36%
	Part (en nombre) des fournisseurs ciblés adhérant au Code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	10 %	-	56 %	46%	36%	20%

Indicateurs Sociaux par Région

GRI	Indicateur	2023	Europe [1]	Amérique du Nord[2]	Reste du Monde[3]
	Effectifs				
102-7a	Effectif total (au 31/12)	11 703	37,1%	34,1 %	28,8 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	10 836	4 124	3 564	3 148
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	867	216	425	226
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs				
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	2 144	495	1 227	4 422 422
401-1a	Taux d'embauche des employés	18 %	11 %	31 %	13 %
401-1b	Nombre de départs	2 556	638	1 417	501
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	22 %	15 %	36%	15 %
	Santé et Sécurité au Travail				
403-2a	Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable [FR1t] pour tous les employés	3,28	3,01	5,89	0,33
403-2a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] pour tous les employés	0,062	0,03	0,10	0,05
403-2a	Taux de fréquence des maladies professionnelles pour tous les employés	0,05	0,14	0	0
403-2a	Taux d'absentéisme (employés)	3,2 %	4,1%	2,4%	3,1%
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Travailleurs externes	1,69	8,39	3,23	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.

Conformément aux exigences réglementaires françaises, les informations sociales et environnementales de l'entreprise ont été vérifiées par un organisme tiers indépendant (le rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales a été vérifié par l'un des commissaires aux comptes, désigné en tant qu'organisme tiers indépendant).

Cadre de référence

Le *reporting* RSE et le tableau de bord de développement durable de Tarkett ont été développés en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- La stratégie *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.
- 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.

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 ;
- 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 XXIe 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.

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.

Période de reporting

La période de reporting annuelle correspond à celle de l'exercice financier, à savoir l'année civile du 1er janvier au 31 décembre. Le présent rapport concerne la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022.

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. L'entité M-Wall, dans laquelle Tarkett a acquis une participation majoritaire en 2023, n'est pas consolidée. D'autres limitations spécifiques pour certains indicateurs sont détaillées au paragraphe « Limites spécifiques du périmètre de reporting » de la présente note méthodologique.
- 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.

La dimension environnementale couvre :

- Les activités de production de toutes les usines du périmètre financier consolidé à l'exception de notre nouvelle usine aux Émirats arabes unis, ouverte en 2023, et de l'usine de Suzhou, fermée en 2023. D'autres spécifiques pour certains indicateurs sont détaillées au paragraphe « Limites spécifiques du périmètre de reporting » de la présente note méthodologique.
- Les produits finis de revêtement de sol et de revêtement sportif fabriqués dans toutes les usines du périmètre financier consolidé.

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. La responsabilité de chacun des domaines RSE et des indicateurs concernés incombe à un membre du Comité exécutif de Tarkett. La définition claire de la responsabilité de chacun garantit la réalisation d'un reporting précis, fiable et réalisé en temps opportun des données et des indicateurs RSE.

Outils de reporting

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 à quelques exceptions près (lorsque les données sont collectées dans un scorecard séparé et ensuite importées dans Reporting21).

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).

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 2023, Suzhou n'est pas incluse car l'usine a fermé. 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 jour 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 2023 et 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 d'Abu Dhabi (EAU), ouverte en septembre 2023, et notre usine de Suzhou, fermée en avril 2023.

Les émissions du Scope 1 du 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_2eq).

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 (y compris Suzhou (Chine) avant la fermeture), à l'exception de nos usines de sport à Toronto (Canada), Prestons (Australie), et la nouvelle usine à Abu Dhabi (Émirats arabes 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 été exclu en 2022.

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, Mexcio), 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 ») 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.

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.

T*aux d'absentéisme :* heures perdues pour absentéisme/nombre total d'heures planifiées.

Progrès sur le thème du respect et l'intégrité par l'adhésion aux valeurs de Tarkett dans l'enquête de satisfaction des employés : Score moyen aux 2 questions suivantes 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 » et « Les collaborateurs se traitent mutuellement avec respect chez Tarkett ». Cet indicateur remplace l'indicateur précédent basé uniquement sur la première question.

Progrès en matière d' « écoute des employés » : Le taux de participation à l'enquête bisannuelle de feedback des employés.

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 ».

Progrès en matière d'« engagement des employés » dans l'enquête de satisfaction des employés : Score moyen à 4 questions de l'enquête bisannuelle de feedback des employés : « Je recommanderais Tarkett à mon entourage comme un lieu de travail agréable », « Tarkett me motive à contribuer davantage que ce qui est normalement requis pour accomplir mon travail », « Je suis fier de travailler pour Tarkett » et « J'ai l'intention de rester chez Tarkett au cours des 12 prochains mois ».

Progrès concernant les « efforts pour maintenir la sécurité et la sûreté » dans l'enquête de satisfaction des employés : Score à la question suivante de l'enquête bisannuelle d'évaluation des employés : « Là où je travaille, je suis satisfait des efforts déployés pour maintenir la sécurité et la sûreté ».

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 8%) 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. 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 choisi) et elles doivent être remplacées en priorité.

Origine renouvelable : ressource dont les réserves peuvent être réapprovisionnées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.

Origine recyclée : Matériaux qui auraient autrement été envoyés pour l'élimination des déchets, 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 inclue.

Consommation d'eau : toute l'eau consommée dans le processus de production/techniques, notamment pour le refroidissement ainsi que l'eau non consommée dans le processus de production, mais consommée sur place (p. ex., pour les sanitaires, les cantines). Les sources d'eau sont les eaux souterraines, les eaux de surface et les eaux municipales. 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>= 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. A 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 et 2023).

Consommation totale d'énergie : combustible renouvelable + combustible non renouvelable + consommation d'électricité achetée + consommation de vapeur achetée - *énergie renouvelable générée et vendu*. 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_4 et N_20 de Scope 1 ainsi que la déclaration séparée des émissions de CO_2 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_4 et de N_20 ainsi que les émissions de CO_2). 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). Tarkett a publié dans le rapport RSE 2022 l'inventaire complet de 2019.

2019 Retraitement des émissions Scope 3 de la catégorie 1 et de la catégorie 12

En 2023, Tarkett a continué à travailler avec ses fournisseurs, obtenant des facteurs d'émission plus spécifiques à partir des ACV et/ou des EPD des fournisseurs. Ces facteurs ont été utilisés pour recalculer les émissions de l'année de référence pour les émissions Scope 3 de catégorie 1 et de catégorie 12. Par ailleurs, Tarkett a pu obtenir les données relatives aux matières premières afin d'intégrer les émissions de son usine Lexmark aux États-Unis. Cette usine avait été exclue de l'inventaire publié en 2022 et de l'inventaire de l'année de référence 2019. Dans le présent rapport, les émissions Scope 3 de catégorie 1 et de catégorie 12 pour 2019 ont donc été retraitées pour inclure les émissions de Lexmark (US) et pour prendre en compte les derniers facteurs d'émission spécifiques. Toutes les comparaisons avec 2022 excluent Lexmark.

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_4 et N_20 de catégorie 1, les émissions de CO_2 biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément). Les émissions liées au leasing de voitures (2023 = 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 CO2 a été effectuée à l'aide de l'outil de transport GHG Protocol version 2.6.

Émissions de CO_2 biogénique (hors Scope) : émissions de CO_2 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_2 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_2eq/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 2022), 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_2eq par kWh) proviennent des critères Defra de 2023 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_2eq par kWh) proviennent de 3 sources : (i) Defra 2023 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 2021. 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 2023 considérant les résultats 2021) », 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) (tCO2eq) : Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 sont calculées sur la base des achats de matières premières. 164 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base des données des achats de Tarkett (SAP) pour l'année de référence 2019. Cette liste de catégories de matières premières est mise à jour chaque année en fonction des achats actuels de matières premières et des facteurs d'émission pertinents disponibles. Les volumes totaux par catégorie sont convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission sont appliqués afin d'obtenir les émissions de gaz à effet de serre. Les facteurs d'émission de CO_2 provenant des EPD des fournisseurs sont utilisés lorsqu'ils sont disponibles. Sinon, nous utilisons 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) (tCO2eq) : 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 - a*ctivités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2*) (tCO2eq) :* 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'Energie.

Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en amont (scope 3 : catégorie 4 - transport et distribution en amont) (tCO2eq) : 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, Etats-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) (tCO2eq) : 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) (tCO2eq) : 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) (tCO2eq) : Le nombre moyen de salariés en équivalent temps plein pour 2020 a été multiplié par un facteur moyen d'émission de CO_2 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) (tCO2eq) : 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) (tCO2eq) : 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) (tCO2eq) : 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) (tCO2eq) : 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) (tCO2eq) : Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 sont été calculées sur la base des achats de matières premières. 164 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base des données des achats de Tarkett (SAP) pour l'année de référence 2019. Cette liste de catégories de matières premières est mise à jour chaque année en fonction des achats actuels de matières premières et des facteurs d'émission pertinents disponibles. Les volumes totaux par catégorie sont convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission sont 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 $C0_2$ 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. Avant 2022, Tarkett calculait les émissions de fin de vie sur la base d'un scénario de 100% d'incinération, le scénario le plus défavorable 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 bénéfices 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) (tCO2eq) : Tarkett ne loue aucun actif important.

Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 14 - Franchises) (tCO2eq) : Tarkett ne dispose pas d'une activité de franchise significative.

Émissions brutes de GES des autres activités indirectes en aval (scope 3 : catégorie 15 - tInvestissements) (tCO2eq) : Tarkett n'a pas d'investissements importants en dehors de ses activités de production.

Émissions et absorptions de CO2 biogénique (tCO2) 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^2) 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^3 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^3 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^2) 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.En Amérique du Nord, les revêtements de sol collectés dans le cadre du programme ReStart (17 % du total du groupe) font l'objet d'un suivi par expédition depuis le site du client où ils sont récupérés jusqu'à Tarkett ou ses partenaires recycleurs. Lorsqu'il n'a pas été possible de peser la quantité de revêtements de sol récupérés, une estimation a été faite sur la base du nombre de chargements de camions qui ont été envoyés.

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 dépensess) 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 (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). *Les chapitres cités au sein du tableau de concordance se réfèrent à la version intégrale du Document d'Enregistrement Universel.*

Déclaration d'utilisation **Tarkett a communiqué les informations citées dans cet index du contenu de la norme GRI pour la période 1 janvier 2023 à 31 décembre 2023 en référence aux normes GRI.**

GRI 1 utilisée **GRI 1: Fondation 2021**

Norme GRI	Elément 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 Art. R225-105 I..
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, 1.4, 1.5, 1.6, 3.1.2, 3.5, 3.6.2.3, 3.9.1**	Art. R225-105 II. A. 3° b)
2-7	Employés	**3.12.1, 3.12.2, 3.10.5.4**	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	**2.2**	
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	**2.2, 3.2.1**	
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	**3.2.1,** 3.2.2	
2-15	Conflits d'intérêts	**2.6.1.1, 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	**2.2**	
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	**2.2, 2.3**	
2-19	Politiques de rémunération	**2.3, 2.4**	
2-20	Processus de détermination de la rémunération	2.2, **2.3**	
2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	**2.3.7**	
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, 3.6.2.3**	
2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	**3.5**	Art. R225-105 II. A. 3° a)
2-30	Négociations collectives	**3.10.5.3, 3.12.1**	Art. L225-102-1 III.

Norme GRI	Elément d'information	Sections DEU	Correspondance DPEF
GRI 3: Thèmes pertinents 2021			
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		
201 : 2016	**Performance Économique**		
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.
203 : 2016	**Impacts Économiques Indirects**		
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)
205 : 2016	**Lutte contre la Corruption**		Art.. L22-10-36 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	
207: 2019	Fiscalité		Art. L22-10-36
207-1	Approche fiscale	3.11.1	
300	Environnemental		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 2°)
301 : 2016	**Matières**		Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
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, 3.7.2.1, 3.12.1	
301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.7.2.3, 3.12.1	
302 : 2016	**Énergie**		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	3.7.21	
303 : 2018	**Eau et Effluents**		
303-5	Consommation d'eau	3.7.1.3, 3.12.1	Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
305 : 2016	**Émissions**		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	

Norme GRI	Elément d'information	Sections DEU	Correspondance DPEF
306 : 2020	**Déchets**		Art. R225-105 II. A. 2° c) i)
306-2	Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	**3.7.2.2, 3.7.2.3**	
306-3	Déchets générés	**3.7.2.2, 3.12.1**	
306-4	Déchets détournés de l'élimination	**3.7.2.2, 3.12.1**	
306-5	Déchets dirigés vers l'élimination	**3.7.2.2, 3.12.1**	
308 : 2016	**Évaluation Environnementale des Fournisseurs**		Art. R225-105 II. A. 3° b)
308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	**3.9.1**	
308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	**3.9.1**	
400	Social		Art. L225-102-1 III.
401 : 2016	**Emploi**		
401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	**3.10.5.4, 3.12.1**	Art. R225-105 II. A. 1° a)
402 : 2016	**Relations Employés/Direction**		
402-1	Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	**3.10.5.4**	
403 : 2018	**Santé et Sécurité au Travail**	**3.10.1, 3.10.2**	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-1	Systèmes de management de la santé et de la sécurité	**3.10.1, 3.10.2**	
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques, et analyse des incidents	**3.3, 3.10.1**	
403-3	Services de médecine du travail	**3.10.2**	
403-5	Formation des employés sur la santé et la sécurité au travail	**3.10.1, 3.10.4.2**	
403-6	Promotion de la santé des employés	**3.10.2**	
403-8	Employés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité	**3.10.1**	
403-9	Accidents du travail	**3.10.1, 3.12.1**	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-10	Maladies professionnelles	**3.10.2, 3.12.1**	Art. R225-105 II. A. 1° c)
404 : 2016	**Formation et Education**	**3.10.4.2**	Art. R225-105 II. A. 1° e)
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	**3.10.4.2, 3.12.1**	
404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	**3.10.4.2**	
404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	**3.10.4.1, 3.12.1**	
405 : 2016	**Diversité et Égalité des Chances**	**3.10.3**	Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 1° f)
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	**3.10.3, 3.12.1**	
407 : 2016	**Liberté Syndicale et Négociation Collective**		Art. R225-105 II. A. 1° d)
407-1	Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril	**3.10.5.3**	
412 : 2016	Évaluation des Droits de l'Homme		Art.L22-10-36 Art. R225-105 II. B. 2°
412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme	**3.11, 3.12.1**	

Norme GRI	Elément d'information	Sections DEU	Correspondance DPEF
413 : 2016	**Communautés Locales**	**3.9.2**	Art. R225-105 II. A. 3° a)
413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	**3.9.2, 3.12.1**	
414 : 2016	**Évaluation Sociale des Fournisseurs**		Art. R225-105 II. A. 3° b)
414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	**3.9.1**	
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	**3.9.1**	
416 : 2016	**Santé et Sécurité des Consommateurs**		Art. R225-105 II. A. 3° c)
416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	**3.6.1, 3.8, 3.12.1**	
417 : 2016	**Commercialisation et Étiquetage**		
417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	**3.6.1.2**	

3.12.4 Rapport d'Organisme Tiers Indépendant

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884[1], 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 consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (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.

[1] Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

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 consolidée de performance extra-financière 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

Comme indiqué dans la Déclaration, 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 établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer 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 organisme tiers indépendant

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 :

- 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)[2].

[2] ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

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 novembre 2023 et février 2024 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, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- 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 niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités[4].

[3] Indisponibilité, perturbations, dommages sur site ; 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 ; Qualité et sécurité des produits ; Ethique et intégrité dans la conduite des affaires.

[4] Konz – Allemagne ; Clervaux – Luxembourg ; Mytishchi – Russie ; Dalton et Chagrin Falls - Tarkett Amérique du Nord.

- 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 du code de commerce, 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 19% et 100% des données consolidées 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.

Paris-La Défense, 20 février 2024,

KPMG S.A.

Romain Mercier, Associé

Fanny Houlliot, Expert ESG

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes
Dispositifs d'attraction et de rétention des talents
Programme ReStart® pour la collecte et recyclage de revêtements de sol en faveur de l'économie circulaire
Actions de sensibilisation auprès des employés, des clients et d'autres parties prenantes sur le développement durable
Pratiques fiscales responsables
Code de conduite anti-corruption
Mesures en faveur de la cybersécurité et déploiement de la politique cybersécurité
Dispositifs mis en place pour réduire la dépendance aux fournisseurs
Certifications obtenues et autres dispositions prises en faveur de la transparence sur la composition et la qualité des produits
Principes et procédures pour assurer l'éthique dans la conduite des affaires et le respect des droits humains

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 des postes de management occupés par des femmes
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 sites de production certifiés ISO 14001
Quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés dans le cadre du programme ReStart®
Pourcentage de réduction vs 2019 des émissions de GES (Scope 1 + Scope 2 market-based)
Émissions totales de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur (Scope 1 + Scope 2 market-based + Scope 3 : catégories 1 + 12)
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)
Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)
Pourcentage des matières premières d'origine renouvelable ou recyclée
Intensité énergétique (consommation d'énergie par m² de produit manufacturé kWh/m²)
Pourcentage de la consommation d'énergie issue des énergies renouvelables
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
Pourcentage de revêtements de sol à faibles émissions de COV
Pourcentage de revêtements de sol sans phtalates
Pourcentage d'employés ciblés ayant participé à une formation en ligne sur l'éthique des affaires

Informations complémentaires

Liste des certifications *Cradle to Cradle*® (C2C) (à fin 2023)

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 EcoBase PA 6.6 Dyed Carpet Tiles	Argent V3.1
	Desso One	Argent V3.1
	ethos® Modular with Omnicoat Technology	Argent V3.1
	Solution Dyed Broadloom	Bronze V3.1
	Continuous Dyed Broadloom	Bronze 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
Linoléum	Tarkett Linoleum Flooring	Or V3.1
	Tarkett Linoleum Flooring/ Wall Covering Silver	Argent V3.1
Caoutchouc	BaseWorks® Thermoset Rubber Wall Base	Argent V3.1
	Tarkett Rubber Tile Collection	Bronze V3.1
Bois	Parquet	Argent V3.1

Certificats “C2C Material Health Certificates" (à fin 2023)

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Anti-salissures	Eco-Ensure	Platine V3.1
Adhésifs	Tarkett B-19 Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett C-56 Floor Primer	Bronze V3.1
	Tarkett 959 Vinyl Tile and Plank Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett 901 Resilient Flooring Spray Adhesive and Sports HS Spray Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett Resilient Flooring Adhesives	Platine V3.1
	Tarkett Centiva C-12e Pressure Sensitive Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett Centiva C-14e Pressure Sensitive Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett Centiva C-TR Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett C-EX Pressure Sensitive Adhesive	Bronze V3.1
	Tarkett RollSmart Adhesive	Bronze V3.1

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[1], 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	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	
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
Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis	Fibres pour gazons synthétiques				
Hunt Valley, États-Unis	Pistes d'athlétisme	x			

1 Le site de Narni (Italy) est également certifié ISO 37001 (Systèmes de management anti-corruption) et il est certifié SA 8000 (Responsabilité Sociale.)

Liste des showrooms de Tarkett

Division	Pays	Ville
Amérique du Nord	États-Unis	New York City
Amérique du Nord	États-Unis	San Francisco
Amérique du Nord	États-Unis	Atlanta
Amérique du Nord	États-Unis	Chicago
Amérique du Nord	États-Unis	Charlotte
Amérique du Nord	États-Unis	Dallas
Amérique du Nord	États-Unis	Denver
Amérique du Nord	États-Unis	Houston
Amérique du Nord	États-Unis	Los Angeles
Amérique du Nord	États-Unis	Solon
Tarkett Sports	États-Unis	Calhoun
Tarkett Sports	Australie	Prestons
EMEA	France	Paris
EMEA	France	Paris La Défense
EMEA	Royaume-Uni	Londres
EMEA	Espagne	Madrid
EMEA	Espagne	Barcelone
EMEA	Espagne	Valencia
EMEA	Portugal	Vila Nova de Gaia
EMEA	Allemagne	Ludwigshafen
EMEA	Autriche	Vienne
EMEA	Suisse	Dietlikon
EMEA	Netherlands	Waalwijk
EMEA	Suède	Stockholm
EMEA	Suède	Gothenburg
EMEA	Pologne	Varsovie
EMEA	Maroc	Casablanca
EMEA	Emirats Arabes Unis	Dubai
Europe de l'Est	Serbie	Bačka Palanka
Europe de l'Est	Serbie	Belgrade
Europe de l'Est	Russie	Moscou
Europe de l'Est	Russie	Saint Pétersbourg
Europe de l'Est	Ukraine	Kiev
Europe de l'Est	Croatie	Zagreb
Europe de l'Est	Bosnie	Sarajevo
Europe de l'Est	Romanie	Bucharest
Europe de l'Est	Bulgarie	Sofia
Europe de l'Est	Kazakhstan	Almaty

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie — Informations pour l'année N

Exercice		2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)									
Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaire	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.)ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		M€	%	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0	0%														0%		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0	0%														0%		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		0	0%														0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		3363	100%														0%		
TOTAL A+B		**3363**	**100%**														**0%**		

Part du chiffre d'affaires/ chiffre d'affaires total

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM : Atténuation du changement climatique	0%	0%
CCA : Adaptation au changement climatique	0%	0%
WTR : Ressources aquatiques et marines	0%	0%
CE : Économie circulaire	0%	0%
PPC : Prévention et réduction de la pollution	0%	0%
BIO : Biodiversité et Écosystèmes	0%	0%

Proportion des dépenses d'investissement (CapEx) provenant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - divulgation couvrant l'année N

Exercice		2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)									
Activités économiques	Code	CapEx	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.)ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		M€	%	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0	0%														0%		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0	0%														0%		
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		0	0%														0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		92.9[1]	100%														0%		
TOTAL A+B		**92.9**	**100%**														**0%**		

Part des CapEx/ Total CapEx

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM : Atténuation du changement climatique	0%	0%
CCA : Adaptation au changement climatique	0%	0%
WTR : Ressources aquatiques et marines	0%	0%
CE : Économie circulaire	0%	0%
PPC : Prévention et réduction de la pollution	0%	0%
BIO : Biodiversité et Écosystèmes	0%	0%

1 *Ces dépenses d'investissement (CapEx) de 92,9 millions d'euros concernent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 2023.*

Proportion de l'OpEx provenant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - divulgation couvrant l'année N

Exercice		2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)								
Activités économiques	Code	OpEx	Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.)ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		M€	%	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T
A.	**ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE**																		
A.1.	**Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)**																		
	OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0	0%														0%		
A.2.	**Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)**																		
	OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)	0	0%														0%		
	A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)	0	0%														0%		
B.	**ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE**																		
	OpEx des activités non éligibles à la taxonomie	8.1[1]	100%														0%		
	TOTAL A+B	**8.1**	**100%**														**0%**		

Part des OpEx/ Total OpEx

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM : Atténuation du changement climatique	0%	0%
CCA : Adaptation au changement climatique	0%	0%
WTR : Ressources aquatiques et marines	0%	0%
CE : Économie circulaire	0%	0%
PPC : Prévention et réduction de la pollution	0%	0%
BIO : Biodiversité et Écosystèmes	0%	0%

1 L'OpEx a été calculé sur la base des exigences réglementaires. Dans ce cadre, les points suivants ont été analysés pour l'année 2023: les coûts non directs relatifs à la recherche-développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise ou par le tiers auprès de qui ces activités sont externalisées, qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner. Le montant de 8,1 millions d'euros a été calculé sur la base des contrats de service liés à l'OpEx externalisé pour l'entretien des actifs (5,4 millions d'euros en 2023) et des contrats de location à court terme (2,7 millions d'euros en 2023). Aucun OpEx 2023 n'a été identifié pour les coûts non directs de R&D, la rénovation des bâtiments et l'entretien et la réparation.

Liste et justifications des thématiques RSE jugées non-matérielles

Les thématiques RSE listées dans le tableau ci-dessous ne sont pas jugées hautement matérielles au vu des activités de Tarkett, et n'ont en conséquence pas été élaborées dans le Rapport RSE.

Thématique RSE	Justification du Faible Niveau de Matérialité pour Tarkett
Biodiversité	Tarkett n'a pas d'opérations dans des zones importantes 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.
Émissions atmosphériques (autres que les gaz à effet de serre)	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_x), les oxydes de soufre (SO_x) ou les particules. La plupart de nos sources directes d'émissions (telles que les chaudières) sur nos sites de production fonctionnent au gaz naturel, minimisant ainsi les émissions de SO_x et de particules. Nous surveillons nos émissions atmosphériques selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables pour les autres polluants tels que les NO_x.
Rejets des eaux usées	Notre principal objectif est de réduire notre consommation d'eau, en mettant en place des circuits d'eau à boucle fermée ou des processus de fabrication ne consommant pas d'eau (sujet traité dans le rapport RSE). Cela permet également de minimiser le volume d'eaux usées rejetées sur nos sites de production. Concernant les polluants, nous surveillons nos rejets dans l'eau selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables.
Bruit et autres nuisances	Sur nos sites de production, nous surveillons les niveaux de bruit en limite de propriété selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables et de s'assurer que nous minimisons les nuisances pour nos voisins. Si des plaintes relatives au bruit ou à d'autres nuisances (par exemple odeurs, éclairage, fumée) sont enregistrées, ce qui est extrêmement rare, elles sont discutées avec le plaignant, analysées et sujettes à actions correctives si applicable.
Gaspillage alimentaire	Le gaspillage alimentaire se limite aux services de restauration qui sont gérés par des fournisseurs externes ayant leur propre plan d'action.
Incidents environnementaux	La probabilité d'occurrence d'un incident environnemental catastrophique, tel qu'un important déversement accidentel d'hydrocarbures ou de produits chimiques, est très faible au vu de nos activités. Nous avons cependant des plans d'intervention d'urgence, qui incluent les urgences environnementales, en place sur nos sites de production. Tout incident environnemental est systématiquement reporté et analysé.
Travail des enfants	Tarkett n'a pas d'opérations dans des pays présentant un risque élevé de travail des enfants. Nos politiques internes et notre Code Éthique interdisent formellement toute forme de travail des enfants.
Droits des populations indigènes	Les activités de Tarkett n'impliquent pas un impact ou une relation directe avec des populations indigènes (telles que l'acquisition de terres, le déplacement forcé, etc.).
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	Ces thématiques ne sont pas applicables au vu des activités de Tarkett (thématiques incluses dans la réglementation française en 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

4.1	**Chiffres clés**	**247**
4.1.1	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	249
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022	254
4.2	**Investissements**	**258**
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2023 et 2022	258
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	259
4.2.3	Principaux investissements futurs	259
4.3	**Trésorerie et capitaux propres**	**259**
4.3.1	Présentation générale	259
4.3.2	Flux de trésorerie	260
4.3.3	Dette financière	261
4.3.4	Conditions des principales lignes de crédit	263
4.3.5	Placements privés	264
4.3.6	Capitaux propres	264
4.3.7	Engagements hors bilan	265
4.4	**Contrats importants**	**266**
4.5	**Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires**	**266**
4.6	**Perspectives**	**267**
4.6.1	Évolution des résultats récents	267
4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	267
4.7	**Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS**	**268**
4.7.1	Croissance organique	268
4.7.2	EBITDA ajusté	269
4.7.3	Free cash flow	270

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 2023, 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 2023 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 2023	31 décembre 2022
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	**3 363,1**	**3 358,9**
Croissance organique [1]	+4,5%	+8,9%
EBITDA ajusté avant IFRS 16 [1]	**248,0**	**200,6**
% du chiffre d'affaires net	7,4%	6,0%
EBITDA ajusté [1]	**287,8**	**234,9**
% du chiffre d'affaires net	8,6%	7,0%
EBIT ajusté avant IFRS 16 [1]	**147,6**	**83,0**
% du chiffre d'affaires net	4,4%	2,5%
EBIT ajusté [1]	**154,1**	**85,8**
% du chiffre d'affaires net	4,6%	2,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**125,1**	**44,4**
% du chiffre d'affaires net	3,7%	1,3%
Résultat de la période - part du Groupe	**20,4**	**(26,8)**
Résultat par action (en euros)	0,3	(0,4) [3]
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	864,7	913,0
Endettement net avant IFRS 16 [2]	408,3	535,4
Endettement net [2]	551,7	654,8
Total bilan	**2 483,3**	**2 606,4**
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	278,5	(19,1)
Investissements	(94,9)	(98,1)
Free cash flow [1]	147,1	(148,3)
Capitalisation boursière au 31 décembre	**611**	**754**
Effectifs moyens	**11 838**	**12 136**

[1] *Cf. Section 4.7.*
[2] *Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2.*
[3] *Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale du 26 avril 2024, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2023 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 :

2023 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	**850,2**	**889,2**	**598,5**	**1 025,2**	**0,0**	**3 363,1**
Marge brute	**204,5**	**211,7**	**124,8**	**191,4**	**(0,4)**	**731,9**
% du chiffre d'affaires net	24%	24%	21%	19%	0%	22%
EBITDA ajusté	**74,5**	**77,6**	**86,7**	**114,5**	**(65,6)**	**287,8**
% du chiffre d'affaires net	9%	9%	14%	11%	0%	9%
Ajustements	**(9,1)**	**(0,2)**	**(4,2)**	**(2,5)**	**(11,8)**	**(27,8)**
EBITDA	**65,5**	**77,4**	**82,5**	**112,0**	**(77,5)**	**260,0**
% du chiffre d'affaires net	8%	9%	14%	11%	0%	8%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(20,8)**	**5,4**	**36,6**	**80,9**	**23,1**	**125,1**
% du chiffre d'affaires net	(2%)	1%	6%	8%	0%	4%
Investissements courants	**34,7**	**16,3**	**16,3**	**23,2**	**2,5**	**92,9**

2022 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	**912,3**	**923,7**	**652,8**	**870,2**	**-**	**3 358,9**
Marge brute	**196,7**	**149,8**	**110,6**	**147,8**	**0,1**	**605,1**
% du chiffre d'affaires net	21,6%	16,2%	16,9%	17,0%	-	18,0%
EBITDA ajusté	**76,6**	**44,0**	**84,8**	**86,5**	**(57,0)**	**234,9**
% du chiffre d'affaires net	8,4%	4,8%	13,0%	9,9%	-	7,0%
Ajustements	**(2,8)**	**(11,8)**	**(14,8)**	**(0,8)**	**(9,4)**	**(39,5)**
EBITDA	**73,8**	**32,2**	**70,0**	**85,8**	**(66,4)**	**195,4**
% du chiffre d'affaires net	8,1%	3,5%	10,7%	9,9%	-	5,8%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(13,4)**	**(46,3)**	**21,3**	**58,5**	**24,3**	**44,4**
% du chiffre d'affaires net	(1,5%)	(5,0%)	3,3%	6,7%	-	1,3%
Investissements courants	**35,5**	**16,2**	**21,1**	**20,8**	**3,1**	**96,7**

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 2023, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 36%), du bois (environ 4%), du voile de verre (environ 4%), et des emballages (environ 7%). 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 2023, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 40% du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 12% et le transport et la logistique 7%.

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.

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 2023.

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.

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 (50,8% du chiffre d'affaires net consolidé en 2023), le rouble Russe (8,7%) la couronne suédoise (5,1%), la livre sterling (2,3%) et le dollar canadien (2,6%).

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").

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. En revanche, les charges de personnel, les coûts de logistique, de transport et les autres coûts de production (énergie, maintenance, etc.) sont pour la quasi-totalité en rouble.

4.1.1.4 Saisonnalité

Les activités du Groupe sont soumises à une certaine saisonnalité, une hausse des ventes se produisant généralement pendant les deuxième et troisième trimestres de l'année, alors que le besoin en fonds de roulement est généralement plus important sur les deux premiers trimestres de l'année. Les ventes de surfaces sportives sont particulièrement variables selon les saisons, les travaux d'installation étant effectués principalement entre les mois de mai et d'octobre avec un pic d'activité pendant les vacances scolaires.

En outre, dans certaines zones géographiques, les conditions climatiques hivernales rigoureuses sont susceptibles de peser sur le déroulement des chantiers et par conséquent sur les travaux d'installation de revêtements de sol. Dans le secteur de l'éducation, la demande est généralement plus importante pendant les périodes de congés.

En 2023, 56% du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 44% aux premier et quatrième trimestres.

4.1.1.5 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe 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 2023 et 2022".

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 2022 et 2023 :

EBITDA ajusté (en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2023	2022	Variation
Résultat d'exploitation (EBIT)	**125,1**	**44,4**	**65%**
Dépréciation et amortissements et autres	134,9	151,0	
EBITDA	**260,0**	**195,4**	**25%**
Ajustements			
Charges de restructuration [1]	8,4	16,5	
Charges liées aux acquisitions et regroupements d'entreprises	2,1	0,5	
Charges liées aux rémunérations en actions	9,5	6,3	
Autres	7,8	8,6	
EBITDA ajusté	**287,8**	**234,9**	**18%**

[1] *Les charges de restructuration 2023 et 2022 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 : 10,4% pour EMEA, 10,4% pour l'Amérique du Nord, 10,8% pour APAC, 12,8% pour l'Amérique latine et 19,2% 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.

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 2023, 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 2023, le Groupe reconnaît 161,6 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 75,3 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 86,3 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 évènement passé, qui provoquera probablement une sortie de trésorerie au bénéfice de tiers et dont le montant peut être estimé de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les dépenses nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque la valeur temporelle de l'argent a un effet significatif, les sorties futures de trésorerie sont actualisées. Ces provisions sont liées aux risques environnementaux, juridiques, fiscaux (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 évènement susceptible de donner lieu à des réclamations pour des montants supérieurs aux provisions “statistiques”. Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque la Direction du Groupe approuve un plan de restructuration détaillé et lorsque la restructuration fait l'objet d'une annonce publique ou est mise en œuvre. Les montants des provisions peuvent s'avérer plus ou moins importants que le montant réel encouru pour faire face aux risques provisionnés. Les provisions peuvent aussi être reprises si nécessaire.

Au 31 décembre 2023, le Groupe retenait 40,1 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 156,7 millions d'euros dont 141,5 millions d'euros concernent le Luxembourg et 7,3 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.

4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022

> Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

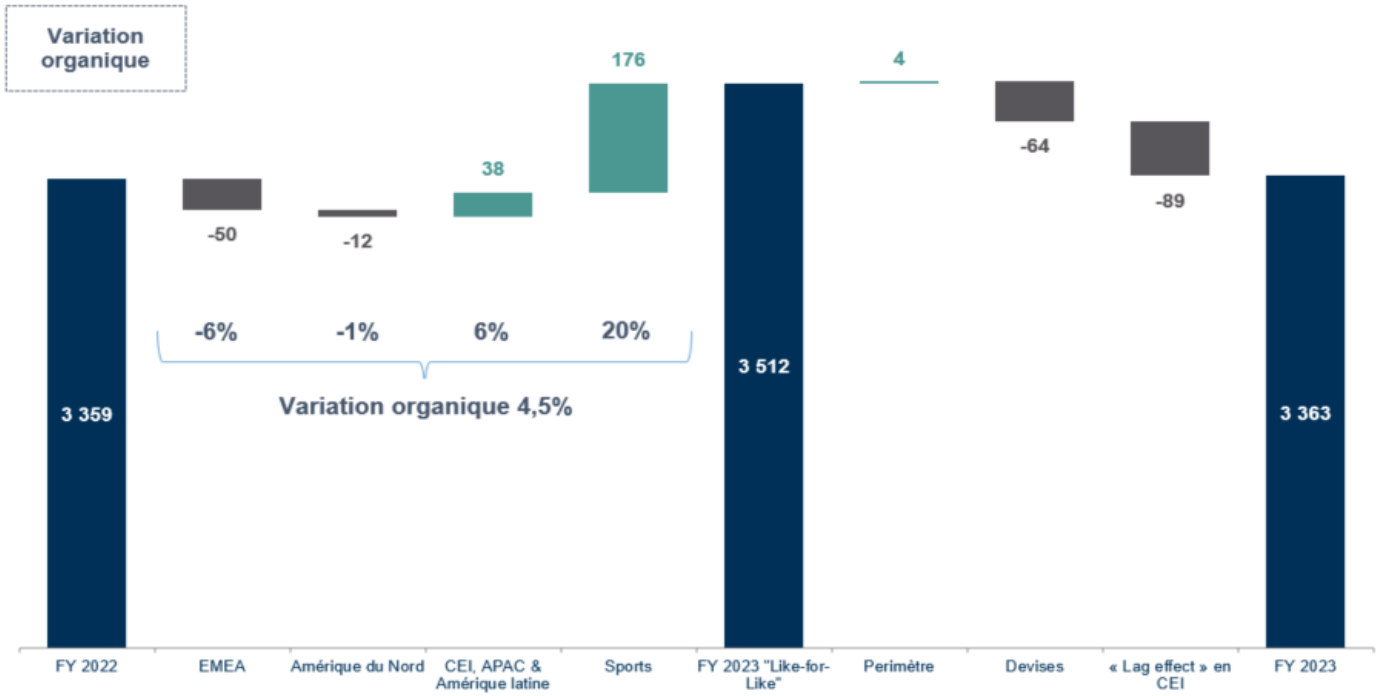
4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2023, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à 3 363 millions d'euros, contre 3 359 millions d'euros en 2022, soit une augmentation de + 0,1%.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de +4,5**%, excluant les variations des taux de change de -152 millions d'euros, dont -89 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 mises en place dans l'ensemble des segments est en moyenne de +3,9% en 2023 par rapport à l'année précédente.



EMEA

Le segment EMEA a réalisé un chiffre d'affaires de 850.2 millions d'euros, en baisse de -6,8% par rapport à 2022 incluant un effet de change défavorable de -1,3% et une croissance organique négative de -5,5%. Le contexte économique d'inflation et de taux d'intérêts élevés a pénalisé les projets de rénovation et de construction neuve dans l'ensemble de la zone. Le volume d'activité du segment résidentiel est significativement inférieur à 2022 et le retrait des ventes est accentué par un mix produit défavorable, les rouleaux vinyle ayant mieux performé que des catégories plus onéreuses comme le parquet. Dans un contexte de marché difficile, l'activité des segments commerciaux marque seulement un léger retrait par rapport à 2022 grâce à la bonne tenue des volumes des deux principales activités, les produits vinyle pour le secteur de la santé et de l'éducation et les moquettes à destination des bureaux.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 889,2 millions d'euros, en baisse de -3,7% par rapport à 2022, avec un effet de change négatif lié à la dépréciation du dollar contre l'euro (-2,4%) et une croissance organique négative de -1,3%. Les volumes des segments Commerciaux (bureaux, santé, éducation) sont en légère hausse par rapport à 2022 dans un marché qui a été mieux orienté qu'en Europe, porté notamment par nos accessoires et nos dalles de moquette. A l'inverse, les volumes d'activité en résidentiel et en hôtellerie sont en baisse dans un marché où la demande a été pénalisée par l'inflation et le niveau des taux d'intérêts.

CEI, APAC et Amérique latine

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 598.5 millions d'euros, en baisse de -8,3% avec un effet de change très défavorable provenant principalement de la dépréciation du rouble (-27% par rapport à 2022). L'activité a été bonne avec une croissance organique de +9,2% (hors effets prix de vente dans les pays de la CEI). Elle bénéficie de l'amélioration des volumes en Russie et en Ukraine par rapport 2022 qui avait été marquée par un retrait important par rapport à 2021.

Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires du segment Sport s'est établi à un niveau record à 1 025,2 millions d'euros, soit une très forte augmentation de +17,8% par rapport à 2022 dont +20,2% de croissance organique. Le marché a été très dynamique notamment pour les terrains de sport en gazon artificiel et les pistes d'athlétisme en Amérique du Nord. Le segment a aussi bénéficié des hausses de prix qui ont plus que compensé l'inflation des coûts des matières premières.

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.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 605,1 millions d'euros en 2022 à 731,9 millions d'euros en 2023, soit une augmentation de 126,8 millions d'euros. Elle représente 22% du chiffre d'affaires en 2023, soit une augmentation limitée de 4 points par rapport à 2022.

Elle s'explique en notamment du fait de la baisse des prix des matières premières sur 2023 et des effets positifs des restructurations entreprises les années précédentes.

4.1.2.4 EBITDA ajusté

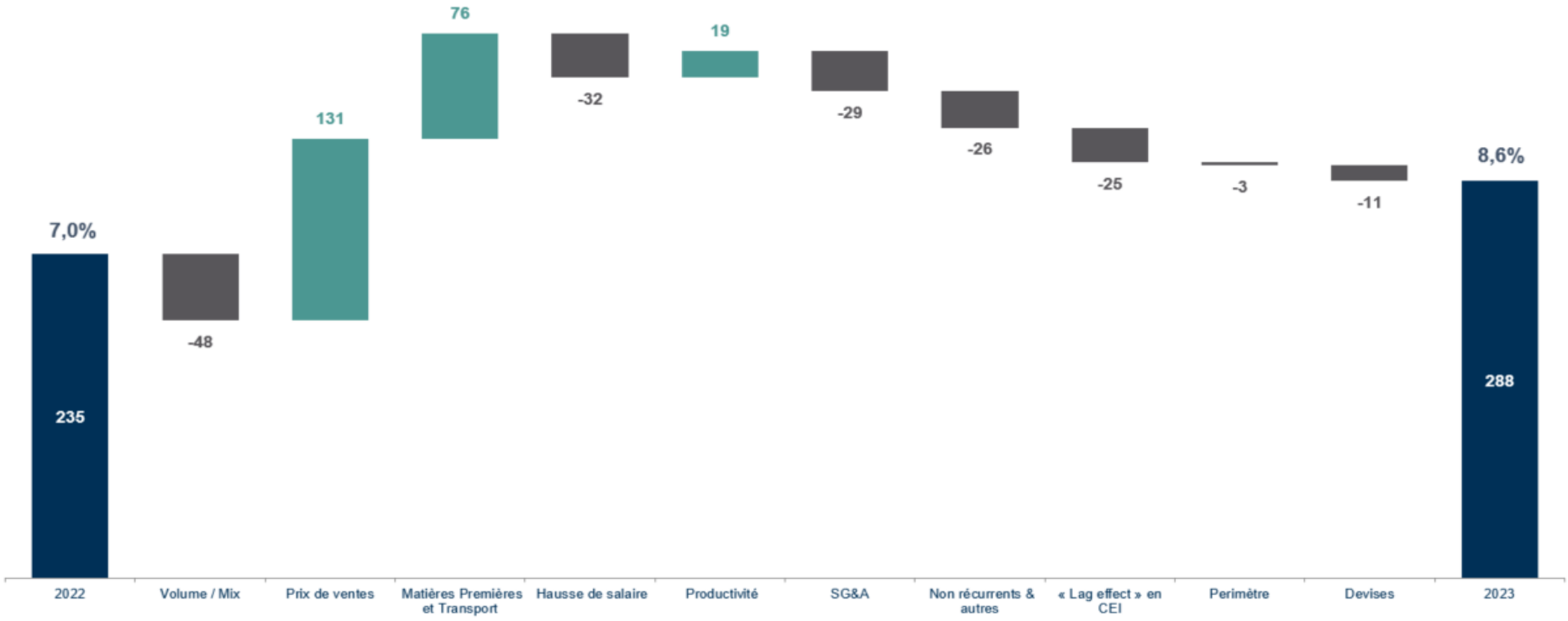
> L'EBITDA ajusté s'est élevé à 287,8 millions d'euros en 2023 par rapport à 234,9 millions d'euros en 2022 et a représenté 8,6% du chiffre d'affaires contre 7,0% en 2022.

L'effet combiné de la baisse des volumes et du mix produit dans l'Ebitda est de -48 millions d'euros. Un effet mix défavorable entre les divisons reflète les marges sur coûts variables plus faibles dans le segment Sport notamment sur les prestations d'installation et de génie civil pour les projets clés en main.

Les prix des matières premières, de l'énergie et du transport ont commencé à s'infléchir notamment au deuxième semestre, avec un effet net positif sur l'année de +76 millions d'euros par rapport à 2022. En revanche, l'inflation salariale est restée très significative.

Les hausses de prix de vente déployées au cours de l'exercice 2022 conduisent à un effet positif de +131 millions d'euros en 2023. Les SG&A sont en hausse (-29 millions d'euros) pour soutenir la croissance du Sport et le lancement de nouvelles collections dans le revêtement de sol.

Les principaux facteurs d'évolution de l'EBITDA sont ceux décrits dans l'évolution de la marge brute et du résultat d'exploitation. Ils sont repris dans le graphique ci-dessous.



Les principaux facteurs d'évolution de la marge d'EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- **EMEA** : le segment EMEA a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 8,8%, en augmentation de 40 points de base par rapport à 2022. La balance d'inflation nettement positive a compensé la baisse des volumes.
- **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté est de 8,7% en 2023 par rapport à 4,8% en 2022. La profitabilité de TNA a été impactée par une balance d'inflation très positive, qui compense l'augmentation des frais généraux et la baisse des volumes.
- **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 14,5%, en hausse de 150 points de base par rapport à 2022. La hausse de la marge provient de la baisse des prix d'achat des matières et de l'amélioration de la productivité des usines.
- **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 11,2%, en augmentation de 120 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 2022.
- Les **coûts centraux non alloués** étaient de 65,6 millions d'euros en 2023, en hausse de +15,1% par rapport à 2022, reflétant l'inflation salariale usuelle et les investissements en projets informatiques.

4.1.2.5 Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2023 du Groupe s'élève à 125,1 millions d'euros, soit 3,7% du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2023 a augmenté de 80,7 millions d'euros par rapport à 2022. Cette augmentation s'explique principalement par l'amélioration de la profitabilité du fait de la balance d'inflation positive et d'une bonne productivité.

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de -69,2 millions d'euros en 2023 contre -51,3 millions d'euros en 2022. Cette augmentation est principalement due à la hausse de la dette brute moyenne sur le premier semestre et à la hausse des coûts de financement.

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2023 s'est élevée à -35,4 millions d'euros, en augmentation par rapport à la charge de -18,1 millions d'euros enregistrée en 2022, compte tenu de la hausse du résultat imposable en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada) avec la bonne performance du Sport et des activités de revêtements de sols.

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe est de 20,5 millions d'euros en 2023 contre -26,0 millions d'euros en 2022.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de 20,4 millions d'euros en 2023 contre -26,8 millions d'euros en 2022.

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2023 et 2022

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe sont de -92,9 millions d'euros en 2023 et -96,7 millions d'euros en 2022.

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 2022 un peu moins de 3% du chiffre d'affaires.

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 3% et 5% du chiffre d'affaires dans les 2 à 3 années à venir.

Le tableau suivant résume les principaux investissements du Groupe réalisés au cours des exercices 2023 et 2022.

	Pour les exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2023**	**2022**
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(3,2)	(4,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(92,9)	(96,7)
Produit des cessions et dividendes reçus	1,2	2,5
Impact de la variation de périmètre	0,0	0,0
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(94,9)**	**(98,1)**

4.2.1.1 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 ;
- **Sport :** renforcement des capacités de production de sous-couches pour gazons synthétiques ;
- **Groupe** : investissements IT similaires à 2021 dans la cadre de la poursuite de la modernisation de nos outils IT en particulier sur la plateforme Web et sur la dématérialisation des outils informatiques.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2023

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la Section 4.1.1.5 "Acquisitions", les principaux investissements réalisés en 2023 comprennent :

- **EMEA** : renforcement des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) en Pologne et amélioration de la productivité des usines du moquettes ;
- **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité ;
- **CEI** : Maintenance des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) en Russie et au Brésil ;
- **Sport :** Comme en 2022 renforcement des capacités de production de sous-couches pour gazons synthétiques ;
- **Groupe** : investissements IT similaires à 2022 dans la cadre de la poursuite de la modernisation de nos outils IT en particulier sur la plateforme Web et sur la dématérialisation des outils informatiques.

4.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours en 2023 se situent dans la continuité des projets de l'année écoulée, et notamment avec des 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 2023. 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 2023, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 408,3 millions d'euros, soit une baisse de 127,1 millions d'euros par rapport à la dette nette de 535,4 millions d'euros du 31 décembre 2022. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est de 1,4x avant application de la norme IFRS 16 et de 2,3x après application de la norme, contre 1,9x et 2,8x au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 224,3 millions d'euros contre 220,8 au 31 décembre 2022. Par ailleurs, le montant des lignes confirmées de crédit bancaire non tirées au 31 décembre 2023 s'élève à 432 millions d'euros.

Compte tenu du niveau d'incertitudes qui reste important, le Groupe va poursuivre les actions pour préserver le cash-flow en 2024. Ainsi, le Directoire proposera de ne pas verser de dividende en 2024 au titre de l'exercice 2023.

4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	55,8	(7,9)
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	133,3	151,9
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	1,3	(0,3)
Frais financiers nets	69,2	51,3
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	(0,3)	(13,5)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	(2,8)	1,0
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	**259,5**	**182,6**
Variation du besoin en fonds de roulement	117,9	(134,7)
Trésorerie liée à l'exploitation	**377,5**	**47,9**
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	**(98,9)**	**(67,0)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**278,5**	**(19,1)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(94,9)**	**(98,1)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(154,3)**	**130,0**
Variation nette des éléments de trésorerie	**29,3**	**12,7**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	220,8	205,4
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	(25,8)	2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**224,3**	**220,8**

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2023, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement, se sont élevés à 259,5 millions d'euros, soit une augmentation de 76,9 millions d'euros par rapport à 2022. Cette variation s'explique par l'augmentation du résultat opérationnel et une baisse du besoin en fonds de roulement.

Le **besoin en fonds de roulement** s'établit à 118 millions d'euros à fin décembre 2023, contre 233 millions d'euros à fin décembre 2022 soit une amélioration de 115 millions d'euros sur l'exercice. Le groupe a mis en œuvre des actions importantes pour réduire le volume des stocks qui représentent 80 jours à fin décembre 2023 contre 86 jours à fin décembre 2022.

Ces actions, venues en complément de la baisse du prix d'achat des matières premières, ont permis de réduire la valeur des stocks de -85 millions d'euros pour atteindre 453 millions d'euros à fin décembre 2023.

L'augmentation des délais de paiement consentis par les principaux fournisseurs ont également contribué à diminuer le besoin en fonds de roulement. Les programmes de cession de créances ont représenté un financement net de 161 millions d'euros à fin décembre 2023, en légère baisse par rapport à fin décembre 2022 (166 millions d'euros).

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 -98,1 millions d'euros en 2022 à -94,9 millions d'euros en 2023.

4.3.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie nets liés aux activités de financements passent de +130,0 millions d'euros en 2022 à -154,3 millions d'euros en 2023.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2023, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 551,7 millions d'euros (654,8 millions d'euros en décembre 2022), soit 408,3 millions d'euros avant application de la norme IFRS16 (535,4 millions d'euros en décembre 2022).

4.3.3.2 Trésorerie et équivalent de trésorerie

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 224,3 millions d'euros et 220,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, les principales concentrations de disponibilités étaient localisées en Amérique du Nord (23,2 millions d'euros), dans la holding du Groupe (50,4 millions d'euros) et en Russie (62,7 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).

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

4.3.3.4 Dette financière brute

Au 31 décembre 2023, la dette financière brute du Groupe est composée principalement d'un prêt d'actionnaire représentant un montant total de 520,4 millions d'euros, de plusieurs tranches de placements privés de droit allemand (dits "Schuldschein") pour un montant total de 34,0 millions d'euros, d'un emprunt obligataire d'un montant de 31,5 millions d'euros, ainsi que de plusieurs prêts amortissables pour un montant total de 36,8 millions d'euros. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires	24,8	16,7	154,3	8,4
Prêt actionnaire	520,4	-	522,7	-
Placements privés	47,5	18,0	34,0	-
Autres emprunts	-	-	-	-
Découverts bancaires	-	5,3	-	36,8
Emprunts et dettes portant intérêts	**592,6**	**40,0**	**711,0**	**45,2**
Total emprunts et dettes portant intérêts	**632,6**		**756,2**	
Contrats de location (IFRS 16)	111,8	31,6	91,7	27,7
Dette financière brute	**776,0**		**875,6**	

Au 31 décembre 2023, 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 (voir la Section 4.3.4 "Conditions des principales lignes de crédit"). Cette ligne de crédit renouvelable n'est pas utilisée au 31 décembre 2023 ;
- **"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 (voir la Section 4.3.5 "Placements privés") ;
- **Emprunt obligataire** : Tarkett a souscrit en juin 2023 un emprunt obligataire d'un montant de 31,5 millions d'euros pour une durée de 8 ans dans le cadre du dispositif Obligations Relance (voir la Section 4.3.5 "Placements privés") ;
- **Prêts amortissables** : il s'agit de quatre prêts amortissables souscrits respectivement en juin 2022 et avril 2023 par la société Tarkett France, et en mai 2023 et juin 2023 par la société Tarkett GDL, représentant un encours total de 36,8 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- **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 160,8 millions d'euros ou équivalents au 31 décembre 2023.

Trésorerie et capitaux propres

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2023 est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2023 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	TOTAL	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2024	2 ans jusqu'au 31/12/2025	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2028	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Lignes de crédit renouvelable Europe	EUR		-	-	-	-	-
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD	6,00%	75,0			75,0	
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD		-	-	-	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR	4,36%	41,0	16,2	12,6	12,1	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22%	0,4	0,4	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**41,4**	**16,7**	**12,6**	**12,1**	**-**
Placements privés Europe	EUR	3,90%	65,5	18,0	10,0	6,0	31,5
Prêt actionnaire	EUR	7,58%	455,2	-	-	455,2	-
Prêt actionnaire	USD	9,80%	65,2	-	-	65,2	-
Découverts bancaires			5,3	5,3	-	-	-
Emprunts et dettes portant intérêts			**632,6**	**40,0**	**22,6**	**538,5**	**31,5**
Contrats de location (IFRS 16)			**143,4**	**31,6**	**29,9**	**57,4**	**24,5**
Dette financière brute			**776,0**	**71,6**	**52,5**	**595,9**	**56,0**

4.3.4 Conditions des principales lignes de crédit

Au 31 décembre 2023, 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 2023, les marges appliquées à ces lignes sont respectivement 3,70%, 4,20% et 2,45%, incluant un ajustement favorable de marge lié aux critères ESG de -0,055%.

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, un ratio « Endettement net/EBITDA » ajusté serait calculé au périmètre des comptes consolidés de Tarkett Participation et après application de la norme IFRS 16, Tarkett SA y contribuant proportionnellement au pourcentage de détention de son capital par Tarkett Participation. Le ratio ainsi calculé ne devrait pas dépasser 5,8x.

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.

4.3.5 Placements privés

Les placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein"

Au 31 décembre 2023, 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 2024 pour 4,0 millions d'euros, en juin 2025 pour 10,0 millions d'euros, et en juin 2026 pour 6,0 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 demi-fois (0,5x) en cas d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, le Groupe était en conformité avec cet engagement, en atteignant un "leverage ratio", avant l'application de la norme IFRS 16, de respectivement 1,6x, et 2,7x l'EBITDA ajusté de la période.

L'emprunt obligataire

Un emprunt obligataire d'un montant de 31,5 millions d'euros a été souscrit en juin 2023 pour une durée de 8 ans, dans le cadre du dispositif Obligations Relance.

Cet emprunt obligataire contient également des engagements financiers contractuels à respecter, dont le ratio financier "Endettement net/EBITDA" (ou "leverage ratio"). Ce "leverage ratio" est mesuré à la fin de chaque exercice comptable, après 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 quatre fois (4,0x) le niveau d'EBITDA ajusté au 31 décembre de chaque année, avec une tolérance supplémentaire d'une demi-fois (0,5x) en cas d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, le Groupe était en conformité avec cet engagement, en atteignant un "leverage ratio", après l'application de la norme IFRS 16, de respectivement 1,9x, et 2,8x l'EBITDA ajusté de la période.

4.3.6 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 864,7 millions d'euros au 31 décembre 2023 et à 913,0 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2023 (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 2023	Au 31 décembre 2022
Federal insurance company	(67,9)	(70,3)
Ester Finance Technologies	(69,2)	(61,8)
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(23,1)	(21,3)
Cautions solidaires sur les prêts amortissables	(36,8)	(20,0)
Autres	(22,5)	(26,9)
Garanties maison-mère de Tarkett	**(219,4)**	**(200,3)**
Autres engagements donnés en filiales	(30,8)	(34,8)
Engagements donnés	**(250,2)**	**(235,1)**
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	7,7	2,1
Engagements reçus	**7,7**	**2,1**

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 76,4 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 256,9 millions de couronnes suédoises ;
- de cautions solidaires en faveur de plusieurs banques, à hauteur de l'encours des prêts amortissables souscrits respectivement en juin 2022 et avril 2023 par la société Tarkett France, et en mai 2023 et juin 2023 par la société Tarkett GDL, représentant un encours total de 36,8 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 8,6 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 Extrusiontechnik (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 3,4 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, Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine) et 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 33,6 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 13,1 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 30,8 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 9,5 millions de dollars américains au 31 décembre 2023 et de polices d'assurance consacrées à ces procès et à la survenance de nouveaux litiges liés à l'amiante. 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 “Conditions des principales lignes de crédit”.

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 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 toujours en cours au 31 décembre 2023.

Procédures intentées par des établissements publics et privés de santé

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 2023, ces procédures sont encore pour la plupart à un stade 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 2001, fait l'objet d'actions judiciaires initiées par des tiers liés à la production d'asphalte et de dalles en vinyle contenant de l'amiante et fabriquées entre les années 1932 et 1982 par le prédécesseur de Domco, Azrock Industries Inc. Au 31 décembre 2023, environ 682 tiers plaignants ont des actions en cours contre Domco dans plusieurs États des États-Unis. Sur les 682 actions en cours, 33 concernent des cas qui associent l'identification de produits Azrock à un diagnostic de mésothéliome. Sur l'ensemble des plaintes relatives à l'amiante déposées contre Domco au cours des 20 dernières années, trois ont abouti à un verdict : deux en faveur de Domco et une, dans l'État de Washington, qui a abouti à la condamnation de Domco à payer 1,1 million de dollars américains (0,4 million de dollars américains après négociations).

Au 31 décembre 2023, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1 938 affaires depuis 2015, et a conclu 61 accords transactionnels en 2023 pour un total d'environ 7,7 millions de dollars américains. Depuis 2015, environ 41 dossiers sont transigés chaque année pour un montant annuel moyen d'environ 3,3 millions de dollars américains. Les passifs de Domco liés à l'amiante 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. Cette procédure a été mise en place en tant que litige multidistricts, devant les juridictions fédérales du New Jersey aux côtés de quinze autres clients ayant 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 à la place ont présenté une nouvelle requête sollicitant la certification de la classe sur la base de demandes plus restreintes ayant pour objet de déterminer si les terrains Duraspine comportaient tous un défaut commun et si Fieldturf avait sciemment omis ce défaut dans les présentations marketing et vente de ces produits.

Le 13 juillet 2023 le tribunal a accepté l'examen de la nouvelle requête des plaignants sur ces deux questions. Un procès devant jury est programmé au second trimestre 2024, au cours duquel le jury devra se prononcer sur ces deux questions.

Outre ce litige multi juridictions, il existe à la connaissance du Groupe un autre dossier initié par un client individuel auprès des juridictions de l'État du Texas pour des produits Duraspine. Le jury a condamné FieldTurf pour manquement à son obligation contractuelle de garantie mais à la suite de l'appel incident interjeté par FieldTurf, 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 a rejeté la requête fin 2022. Cette décision est définitive.

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 2022 et 2023 voir la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 31 décembre 2023".

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 2024.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2024 montre :

- aux États-Unis, un rythme de croissance de +2,1% en 2024 ;
- en zone euro, une croissance de +0,9% en 2024 ;
- des taux de croissance de +2,6% en 2024 pour la Russie et de +1,7% au Brésil en 2024.

Prévisions de croissance du PIB [1]	2023	2024	2025
États-Unis	+2,5%	+2,1%	+1,7%
Zone euro	+0,5%	+0,9%	+1,7%
Allemagne	-0,3%	+0,5%	+1,6%
France	+0,8%	+1,0%	+1,7%
Royaume-Uni	+0,5%	+0,6%	+1,6%
Russie	+3,0%	+2,6%	+1,1%
Brésil	+3,1%	+1,7%	+1,9%
Chine	+5,2%	+4,6%	+4,1%
Monde	+3,1%	+3,1%	+3,2%

(1) Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2024

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.

Dans un contexte géopolitique et macroéconomique complexe et incertain, Tarkett ne s'attend pas à une amélioration des conditions de marché à court terme.

La demande en EMEA dans les prochains mois devrait continuer à être faible compte tenu de la persistance des taux d'intérêts élevés, du nombre toujours faible de transactions immobilières et des difficultés du secteur de la construction. Dans cette zone Le groupe va continuer à adapter sa production et sa structure de coûts aux conditions de marché.

En Amérique du Nord, les indicateurs du marché résidentiel restent atones mais l'exposition limitée du Groupe à ce segment et son positionnement différenciant sur certains canaux de distribution devraient permettre un développement favorable dans cette activité. Les segments commerciaux ont été mieux orientés ces derniers mois sans qu'il soit possible d'identifier des signaux de reprise nets notamment compte tenu de la faiblesse de l'immobilier de bureau. Néanmoins, le Groupe a pour objectif de poursuivre la dynamique enclenchée en 2023 afin de gagner des parts de marché et renforcer notre profitabilité.

Dans le Sport, les perspectives d'activité restent bonnes même si les niveaux de croissance exceptionnels enregistrés depuis la sortie de la crise de la Covid-19 devraient quelque peu ralentir mais l'ambition reste d'améliorer nos ventes et notre résultat en 2024.

Dans ce contexte de marché complexe, Tarkett maintien sa feuille de route de redressement opérationnel et financier enclenchée en 2023. Après la très forte génération de trésorerie en 2023, le groupe continue à viser une génération de trésorerie positive et une réduction de l'endettement grâce au contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement, et la maitrise des investissements alloués en priorité aux projets innovants, d'automatisation avec un retour sur investissement rapide et ce en priorisant les projets avec le plus grand potentiel de croissance.

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 :

(en millions d'euros)	2023	2022	Variation *(en %)*	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	**3 363**	**3 359**	**+0,1%**	**-4,5%**	**+0,1%**	**+4,5%**

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 monétaire à la différence des dépréciations d'actifs et de la valorisation des programmes de rémunération en actions (avant débouclement) 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)	2023 (A)	Ajustements [1] (B)					2023 ajusté (A+B)
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
Chiffre d'affaires net	**3 363,1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 363,1**
Coût de revient des ventes	(2 631,2)	4,4	1,2	-	-	-	(2 625,6)
Marge brute	**731,9**	**4,4**	**1,2**	**-**	**-**	**-**	**737,5**
Frais commerciaux	(362,3)	2,3	0,5	-	-	-	(359,5)
Frais de recherche et de développement	(30,1)	0,3	-	-	-		(29,8)
Frais généraux et administratifs	(211,8)	1,5	-	-	9,5	6,5	(194,3)
Autres produits et charges opérationnels	(2,6)	-	1,5	-	-	1,3	0,2
Résultat d'exploitation (EBIT)	**125,1**	**8,4**	**3,2**	**-**	**9,5**	**7,8**	**154,1**
Dépréciation et amortissements	133,2	-	(1,2)	-	-	-	132,0
Autres	1,7	-	-	-	-	-	1,7
EBITDA	**260,0**	**8,4**	**2,0**	**-**	**9,5**	**7,8**	**287,8**

(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)	2022 (A)	Ajustements [1] (B)					2022 ajusté (A+B)
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
Chiffre d'affaires net	**3 358,9**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 358,9**
Coût de revient des ventes	(2 753,8)	15,9	2,0	-	-	-	(2 735,9)
Marge brute	**605,1**	**15,9**	**2,0**	**-**	**-**	**-**	**623,0**
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)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**44,4**	**18,7**	**7,3**	**0,5**	**6,3**	**8,6**	**85,8**
Dépréciation et amortissements	152,0	(2,2)	0,3	-	-	-	150,1
Autres	(1,0)	-	-	-	-	-	(1,0)
EBITDA	**195,4**	**16,5**	**7,7**	**0,5**	**6,3**	**8,6**	**234,9**

(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)	2023	2022
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	259,5	182,6
Remboursement des dettes de loyer (B)	(39,8)	(35,1)
Total (A+B)	**219,7**	**147,5**
Variation du besoin en fonds de roulement	117,9	(134,7)
Intérêts nets payés	(46,2)	(31,2)
Impôts nets payés	(45,0)	(24,0)
Divers éléments opérationnels payés	(7,8)	(11,8)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(92,9)	(96,7)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	1,2	2,5
Free cash flow	147,1	(148,3)

5 ÉTATS FINANCIERS

5.1	**Comptes consolidés au 31 décembre 2023**	**272**
5.2	**Annexes aux comptes consolidés**	**278**
5.3	**Comptes sociaux au 31 décembre 2023**	**337**
5.4	**Annexes aux comptes sociaux**	**344**
5.5	**Résultats au cours des cinq derniers exercices**	**363**
5.6	**Filiales et participations**	**364**
5.6.1	Principales filiales	364
5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	365
5.7	**Politique de distribution de dividendes**	**365**
5.8	**Honoraires des Commissaires aux comptes**	**365**
5.9	**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	**366**
5.10	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	**371**

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2023

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2023	2022
Chiffre d'affaires net		**3 363,1**	**3 358,9**
Coût de revient des ventes		(2 631,2)	(2 753,8)
Marge brute		**731,9**	**605,1**
Autres produits opérationnels		13,5	10,7
Frais commerciaux		(362,3)	(345,1)
Frais de recherche et de développement		(30,1)	(25,5)
Frais généraux et administratifs		(211,8)	(184,1)
Autres charges opérationnelles		(16,1)	(16,7)
Résultat d'exploitation	**(3)**	**125,1**	**44,4**
Produits financiers		7,2	2,6
Charges financières		(76,4)	(53,8)
Résultat financier	**(7)**	**(69,2)**	**(51,3)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(0,1)	(1,0)
Résultat avant impôt		**55,8**	**(7,9)**
Impôt sur le résultat	(8)	(35,4)	(18,1)
Résultat net des activités poursuivies		**20,5**	**(26,0)**
Résultat net de la période		**20,5**	**(26,0)**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		20,4	(26,8)
Participations ne donnant pas le contrôle		0,1	0,8
Résultat net de la période		**20,5**	**(26,0)**
Résultat par action :			
Résultat de base par action hors auto détention (en euros)	(9)	0,31	(0,41)
Résultat par action après attribution des actions de performance (en euros)	(9)	0,31	(0,41)

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	2023	2022
Résultat net de la période		**20,5**	**(26,0)**
Autres éléments du résultat global			
Ecarts de conversion résultant des activités à l'étranger		(48,2)	27,4
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	(19,5)	38,9
Charge d'impôt		(0,1)	(0,2)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		**(67,7)**	**66,1**
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	(3,3)	24,1
Charge d'impôt		0,7	(1,8)
Autres éléments du résultats global non reclassés ultérieurement au résultat		**(2,5)**	**22,4**
Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt		**(70,3)**	**88,5**
Total du résultat global de la période		**(49,9)**	**62,5**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		(49,9)	61,7
Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,8
Total du résultat global de la période		**(49,9)**	**62,5**

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Ecart d'acquisition (goodwill)	(5)	664,3	679,2
Immobilisations incorporelles	(5)	50,7	59,7
Immobilisations corporelles	(5)	557,8	556,0
Autres actifs financiers	(7)	25,5	49,0
Impôts différés actifs	(8)	92,8	92,3
Autres actifs immobilisés		-	-
Total des actifs non courants		**1 391,1**	**1 436,3**
Stocks	(3)	453,1	537,6
Clients et comptes rattachés	(3)	262,9	265,5
Autres créances	(3)	151,9	146,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	224,3	220,8
Total des actifs courants		**1 092,2**	**1 170,1**
Total des actifs		**2 483,3**	**2 606,4**

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		347,2	443,3
Résultat de la période (part du Groupe)		20,4	(26,8)
Capitaux propres (part du Groupe)		**862,7**	**911,6**
Participations ne donnant pas le contrôle		2,1	1,4
Total des capitaux propres		**864,7**	**913,0**
Autres dettes non courantes		16,0	12,6
Dettes financières	(7)	704,5	802,7
Autres dettes financières	(7)	1,5	2,3
Impôts différés passifs	(8)	0,6	7,7
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	86,8	85,7
Autres provisions long terme	(6)	28,9	34,2
Total des passifs non courants		**838,2**	**945,2**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	379,4	344,2
Autres dettes courantes	(3)	289,9	292,6
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	71,4	72,9
Autres passifs financiers	(7)	3,3	5,3
Autres provisions court terme	(6)	36,3	33,1
Total des passifs courants		**780,3**	**748,1**
Total des capitaux propres et des passifs		**2 483,3**	**2 606,4**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2023	2022
Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		55,8	(7,9)
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		133,4	151,9
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	1,3	(0,3)
Frais financiers nets	(7)	69,2	51,3
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(0,3)	(13,5)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		0,1	1,0
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**259,5**	**182,6**
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		(1,7)	(14,9)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(4,1)	(2,9)
(Augmentation)/diminution des stocks		65,6	(53,5)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		49,7	(67,4)
Augmentation/(diminution) des autres dettes		8,4	4,0
Variation du fonds de roulement		**117,9**	**(134,7)**
Intérêts (nets) payés		(46,2)	(31,2)
Impôts (nets) payés		(45,0)	(24,0)
Divers		(7,8)	(11,8)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**278,5**	**(19,1)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(3,2)	(4,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(92,9)	(96,7)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	1,2	2,5
Impact de la variation de périmètre		-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(94,9)**	**(98,1)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		-	(0,1)
Souscription d'emprunts		55,6	179,4
Remboursement des prêts et emprunts		(170,2)	(14,2)
Remboursement des dettes de loyer		(39,8)	(35,1)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		-	-
Dividendes versés	(9)	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(154,3)**	**130,0**
Variation nette des éléments de trésorerie		**29,3**	**12,7**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		220,8	205,4
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(25,8)	2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**(7)**	**224,3**	**220,8**

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
Au 1er janvier 2022	**327,8**	**167,4**	**(39,4)**	**384,4**	**840,2**	**-**	**840,2**
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	(26,8)	(26,8)	0,8	(26)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	27,4	61,1	88,5	-	88,5
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**27,4**	**34,3**	**61,7**	**0,8**	**62,5**
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 [1]	-	-	-	4,4	4,4	-	4,4
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**9,7**	**9,7**	**0,6**	**10,3**
Au 31 décembre 2022	**327,8**	**167,4**	**(12,0)**	**428,4**	**911,6**	**1,4**	**913,0**
Au 1er janvier 2023	**327,8**	**167,4**	**(12,0)**	**428,4**	**911,6**	**1,4**	**913,0**
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	20,4	20,4	0,1	20,5
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(48,2)	(22,1)	(70,3)	(0,1)	(70,3)
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**(48,2)**	**(1,7)**	**(49,8)**	**-**	**(49,9)**
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	(3,1)	(3,1)	-	(3,1)
Rémunération en actions	-	-	-	4,3	4,3	-	4,3
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Divers [1]	-	-	-	(0,2)	(0,2)	-	(0,2)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**1,0**	**1,0**	**0,6**	**1,6**
Au 31 décembre 2023	**327,8**	**167,4**	**(60,1)**	**427,7**	**862,7**	**2,0**	**864,7**

[1] *Correspond à l'impact de l'hyperinflation pour (0,2) millions d'euros*

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1 > Base de préparation 279
1.1 Informations générales 279
1.2 Principales méthodes comptables 279
1.3 Faits importants 280
1.4 Prise en compte des risques climatiques 281

Note 2 > Évolutions du périmètre de consolidation 282
2.1 Méthodes de consolidation 282
2.2 Regroupement d'entreprises 282
2.3 Conversion des devises étrangères 283
2.4 Évolution du périmètre 283
2.5 Coentreprises 284

Note 3 > Données opérationnelles 285
3.1 Éléments du compte de résultat 285
3.2 Information sectorielle 288
3.3 Autres produits et charges opérationnels 290
3.4 Impact de la hausse des matières premières 290
3.5 Éléments du besoin en fonds de roulement 291
3.6 Free cash-flow 294

Note 4 > Avantages du personnel 295
4.1 Engagements de retraite et assimilés 295
4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants 300
4.3 Paiement en actions et autres avantages long terme assimilés 301

Note 5 > Immobilisations incorporelles et corporelles 302
5.1 Écart d'acquisition (goodwill) 302
5.2 Immobilisations incorporelles et corporelles 304
5.3 Dépréciation des actifs 308
5.4 Engagements de location 309
5.5 Impact des exceptions prévues par la norme IFRS 16 310

Note 6 > Provisions 311
6.1 Provisions 311
6.2 Passifs éventuels 312

Note 7 > Financements et instruments financiers 313
7.1 Principes comptables 313
7.2 Résultat financier 314
7.3 Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts 315
7.4 Autres actifs et passifs financiers 319
7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers 320
7.6 Risques financiers et instruments financiers 321
7.7 Garanties et sûretés 327

Note 8 > Impôts sur le résultat 328
8.1 Charge d'impôt 328
8.2 Impôts différés 330

Note 9 > Capitaux propres et résultat par action 331
9.1 Capital social 331
9.2 Résultat par action et dividendes 331

Note 10 > Parties liées 332
10.1 Coentreprises 332
10.2 Les principaux actionnaires 332
10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance 332

Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture 333

Note 12 > Honoraires CAC 333

Note 13 > Principales entités consolidées 334

Note 1 > Règles et méthodes comptables 345
1.1 Règles et méthodes comptables 345
1.2 Immobilisations incorporelles et corporelles 345
1.3 Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement 346
1.4 Créances et dettes 346
1.5 Opérations en devises 346
1.6 Provisions 346
1.7 Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI) 347
1.8 Faits marquants 347
1.9 Événements post clôture 347

Note 2 > États financiers 348
2.1 État des immobilisations 348
2.2 État des amortissements 350
2.3 État des provisions 351
2.4 État des échéances des créances et des dettes 352
2.5 Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients 354
2.6 Fonds commercial 355
2.7 Produits et avoirs à recevoir 355
2.8 Charges à payer et avoirs à établir 355
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 > Base de préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett SA (SA : société anonyme) au 31 décembre 2023 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 1er 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 2023 ont été arrêtés par le Directoire le 14 février 2024 et examinés par le Conseil de surveillance le 15 février 2024. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 26 avril 2024.

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 2023 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. 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

- **IFRS 17 et modifications d'IFRS 17**- Contrats d'assurance y compris amendements publiés le 25 juin 2020 ; Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 - Information comparative ;
- **Modifications d'IAS 1 et du Practice Statement 2** - Information à fournir sur les méthodes comptables ;
- **Modifications d'IAS 8** - Définition des estimations comptables ;
- **Modifications d'IAS 12** - Impôts différés liés aux actifs et passifs issus d'une transaction unique ;
- **Amendement IAS 12** – Réforme fiscale internationale –Pilier II.

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice précédent

Néant.

c) Nouvelles normes et interprétations non encore applicables

Les nouvelles normes publiées non appliquées par le Groupe sont les suivantes :

- **Modifications d'IFRS 16** – Passif de location relatif à une cession-bail ;
- **Modifications d'IAS 7 et IFRS 7** – Accords de financement fournisseurs ;
- **Modifications d'IAS 21** – Absence d'échangeabilité ;
- **Modifications d'IAS 1** – Classement des passifs en tant que courants ou non courants.

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, le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à 2022 ; l'effet de change négatif lié à la dépréciation du rouble n'étant que partiellement compensé par l'amélioration des volumes. La Russie représente environ 8% du chiffre d'affaires total du Groupe et 8% des actifs consolidés.

Le Groupe continue son activité dans le pays dans le strict respect des règlementations internationales et locales mais a gelé tout nouvel investissement significatif. En Ukraine, la reprise de l'activité s'est poursuivie sur l'exercice avec une amélioration des volumes, les ventes représentent à peu près 0,7% du chiffre d'affaires total du groupe. Le site de production située à l'ouest du pays est en activité. Compte tenu des incertitudes sur ce marché, une dépréciation des comptes clients à hauteur de 4,8 millions d'euros a été comptabilisée.

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 chaine 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 règlementation 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.

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 2023 (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 2023, 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.

États financiers des activités à l'étranger

À la date de clôture, les éléments du bilan liés aux activités à l'étranger sont convertis au taux de clôture, et les éléments du compte de résultat au taux moyen de la période.

Les écarts de change sont comptabilisés dans le résultat global en réserve de conversion.

Investissements nets dans une activité à l'étranger

Quand un emprunt ou un prêt à long terme en devise étrangère est accordé à une filiale, il peut être considéré comme étant constitutif d'un investissement net dans une société étrangère. Les écarts de conversion liés à ces éléments long terme sont alors reconnus en réserves de conversion dans le résultat global.

2.4 Évolution du périmètre

Le périmètre de consolidation du groupe Tarkett est le suivant : (cf. note 13 donnant la liste des sociétés consolidées)

Nombre de sociétés	31 décembre 2022	Fusions	Acquisitions / Créations	Liquidations	31 décembre 2023
Sociétés consolidées en intégration globale	76	-	3	(1)	78
Sociétés consolidées par mise en équivalence	4	-	-	-	4
Total	**80**	**-**	**3**	**(1)**	**82**

2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2023

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

a) Acquisitions et créations

Création en novembre 2022 de M-WALL Holding, détenue à 51% par Tarkett GDL et à hauteur de 49% par un actionnaire minoritaire. Cette entité a procédé au rachat de l'intégralité des actions des sociétés M-Projectservice BV et M-WALL BV de façon concommittante en novembre 2022. Ces trois entités, présentées en titres non consolidées dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2022, ont été intégrés au périmètre de consolidation au 1er janvier 2023 selon la méthode de l'intégration globale. L'entrée de ces trois entités au périmètre de consolidation a conduit le groupe a reconnaître un goodwill de 1,2 millions d'euros sur le premier semestre 2023.

b) Fusions

Néant.

c) Liquidations

La société Desso Sports Systems AS a été liquidée en janvier 2023.

2.4.2 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.

2.5 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 1er 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.

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.

3.1.3 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté constitue un indicateur clé pour le Groupe lui permettant de mesurer la performance de son exploitation courante.

Il est défini en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements, et en retraitant les produits et charges suivants :

- les coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe ;
- les plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs ;
- les provisions pour perte de valeur et les reprises de provisions basées uniquement sur les tests de perte de valeur réalisés par le Groupe ;
- les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques, les coûts d'acquisition, les honoraires de conseils et autres ajustements ;
- les dépenses liées aux paiements en actions ou assimilés considérés comme des éléments exceptionnels ;
- d'autres éléments ponctuels, considérés comme exceptionnels par nature.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Ajustements: Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	31 décembre 2023 ajusté
Chiffre d'affaires net	**3 363,1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 363,1**
Coût de revient des ventes	(2 631,2)	4,4	1,2	-	-	-	(2 625,6)
Marge brute	**731,9**	**4,4**	**1,2**	**-**	**-**	**-**	**737,5**
Frais commerciaux	(362,3)	2,3	0,5	-	-	-	(359,5)
Frais de recherche et de développement	(30,1)	0,3	-	-	-	-	(29,8)
Frais généraux et administratifs	(211,8)	1,5	-	0,0	9,5	6,5	(194,3)
Autres produits et charges opérationnelles	(2,6)	-	1,5	-	-	1,3	0,2
Résultat d'exploitation (EBIT)	**125,1**	**8,4**	**3,2**	**0,0**	**9,5**	**7,8**	**154,1**
Dépréciation et amortissements	133,2	-	(1,2)	-	-	-	132,0
Autres	1,7	-	-	-	-	-	1,7
EBITDA	**260,0**	**8,4**	**2,0**	**0,0**	**9,5**	**7,8**	**287,8**

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Ajustements: Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	31 décembre 2022 ajusté
Chiffre d'affaires net	**3 358,9**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 358,9**
Coût de revient des ventes	(2 753,8)	15,9	2,0	-	-	-	(2 735,9)
Marge brute	**605,1**	**15,9**	**2,0**	**-**	**-**	**-**	**623,0**
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)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**44,4**	**18,7**	**7,3**	**0,5**	**6,3**	**8,6**	**85,8**
Dépréciation et amortissements	152,0	(2,2)	0,3	-	-	-	150,1
Autres	(1,0)	-	-	-	-	-	(1,0)
EBITDA	**195,4**	**16,5**	**7,7**	**0,5**	**6,3**	**8,6**	**234,9**

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 2022, 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 2023	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	**850,2**	**889,2**	**598,5**	**1 025,2**	**-**	**3 363,1**
Marge brute	**204,5**	**211,7**	**124,8**	**191,4**	**(0,4)**	**731,9**
% du chiffre d'affaires net	24,1%	23,8%	20,8%	18,7%		21,8%
EBITDA ajusté	**74,5**	**77,6**	**86,7**	**114,5**	**(65,6)**	**287,8**
% du chiffre d'affaires net	8,8%	8,7%	14,5%	11,2%		8,6%
Ajustements	**(9,1)**	**(0,2)**	**(4,2)**	**(2,5)**	**(11,8)**	**(27,8)**
EBITDA	**65,5**	**77,4**	**82,5**	**112,0**	**(77,5)**	**260,0**
% du chiffre d'affaires net	7,7%	8,7%	13,8%	10,9%		7,7%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(20,8)**	**5,4**	**36,6**	**80,9**	**23,1**	**125,1**
% du chiffre d'affaires net	-2,4%	0,6%	6,1%	7,9%		3,7%
Investissements courants	**34,7**	**16,3**	**16,3**	**23,2**	**2,5**	**92,9**

(en millions d'euros) 31 décembre 2022	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	**912,3**	**923,7**	**652,8**	**870,2**	**-**	**3 358,9**
Marge brute	**196,7**	**149,8**	**110,6**	**147,8**	**0,1**	**605,1**
% du chiffre d'affaires net	21,6%	16,2%	16,9%	17,0%		18,0%
EBITDA ajusté	**76,6**	**44,0**	**84,8**	**86,5**	**(57,0)**	**234,9**
% du chiffre d'affaires net	8,4%	4,8%	13,0%	9,9%		7,0%
Ajustements	**(2,8)**	**(11,8)**	**(14,8)**	**(0,8)**	**(9,4)**	**(39,5)**
EBITDA	**73,8**	**32,2**	**70,0**	**85,8**	**(66,4)**	**195,4**
% du chiffre d'affaires net	8,1%	3,5%	10,7%	9,9%		5,8%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(13,4)**	**(46,3)**	**21,3**	**58,5**	**24,3**	**44,4**
% du chiffre d'affaires net	-1,5%	-5,0%	3,3%	6,7%		1,3%
Investissements courants	**35,5**	**16,2**	**21,1**	**20,8**	**3,1**	**96,7**

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 2023, comme en 2022.

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 2023 et en 2022.

Tarkett considère un seuil de 25 % du chiffre d'affaires comme significatif. Seuls les États-Unis sont supérieurs à ce seuil, avec 51 % du chiffre d'affaires consolidé en 2023 (49 % du chiffre d'affaires en 2022).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 47 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2023 (47 % au 31 décembre 2022).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2023, le client le plus significatif représente 3 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2022).

Par catégorie de produit

	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires	%	Chiffre d'affaires	%
Vinyle & Linoléum	1 419,2	42,2%	1 485,4	44,2%
Moquette commerciale	504,5	15,0%	526,8	15,7%
Parquet & Stratifié	134,5	4,0%	204,7	6,1%
Caoutchouc & Accessoires	279,1	8,3%	271,9	8,1%
Sport	1 025,7	30,5%	870,2	25,9%
Total	**3 363,1**	**100%**	**3 358,9**	**100%**

3.3 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Gains de cession d'actifs immobilisés	-	0,3
Autres produits opérationnels	13,5	10,4
Autres produits opérationnels	**13,5**	**10,7**
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	(1,3)	-
Autres charges opérationnelles	(14,8)	(16,7)
Autres charges opérationnelles	**(16,1)**	**(16,7)**
Total autres produits et charges opérationnelles	**(2,6)**	**(6,0)**

3.4 Impact de la hausse des matières premières

Après une hausse sans précédent du prix des matières premières sur l'ensemble de l'exercice 2022, qui avait nécessité la mise en oeuvre d'augmentation des prix de vente pour neutraliser la balance d'inflation, une stabilisation voir un début d'inflexion sur certains produits et dans certaines géographies ont été constatés sur l'exercice 2023. Le groupe a maintenu ses prix de vente afin de compenser les pertes liées à l'inflation des matières premières depuis le second semestre 2021 et contrer l'inflation sur les salaires et coûts de l'énergie qui sont très significatifs depuis 2022.

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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Matières premières et fournitures	151,4	192,4
Produits en cours	68,6	78,8
Produits finis	277,8	317,6
Echantillons	2,2	2,5
Présentoirs	-	0,5
Pièces de rechange et consommables	33,6	31,5
Total valeur brute	**533,6**	**623,2**
Provisions pour dépréciation de stock	(80,5)	(85,6)
Total stocks nets	**453,1**	**537,6**

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2023
Matières premières et fournitures	(18,8)	(7,5)	5,6	0,6	0,0	(20,1)
Produits en cours	(11,3)	(5,0)	3,8	0,1	(1,0)	(13,4)
Produits finis	(46,4)	(12,8)	19,5	1,1	1,0	(37,6)
Echantillons	(0,7)	(0,0)	0,3	0,0	-	(0,4)
Pièces de rechange et consommables	(8,4)	(1,1)	0,1	0,3	-	(9,0)
Total provision pour dépréciation de stock	**(85,6)**	**(26,4)**	**29,2**	**2,2**	**0,0**	**(80,5)**

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières s'élève à 1 357 millions d'euros en 2023 (contre 1 519 millions d'euros en 2022).

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 2023 s'élève à 188,7 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 2022 s'élevait à 184,7 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	Dépréciation hors Division Sport	Dépréciation Division Sport
(pourcentage du montant brut)		
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 2023	31 décembre 2022
Créances sur clients et comptes rattachés	291,6	288,9
Total valeur brute	**291,6**	**288,9**
Provisions pour créances douteuses	(28,6)	(23,5)
Total créances nettes	**262,9**	**265,5**

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à (5,1) millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- (10,4) millions d'euros de dotation ;
- 4,3 millions d'euros de reprise ;
- 1,0 million d'euros d'effet de change

Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Créances échues 0-180 jours	57,8	37,0
Créances échues 181-270 jours	0,4	0,9
Créances échues 271-360 jours	0,4	0,3
Créances échues >360 jours	0,9	0,3
Créances, procédure de faillite, affaires juridiques	0,4	0,9
Total créances échues non dépréciées	**59,8**	**39,4**

3.5.3 Autres créances

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Autres créances à long terme	**0,0**	**0,0**
Charges constatées d'avance	28,7	30,3
Créances d'impôt courant	39,2	33,3
TVA et autres taxes	25,7	25,9
Autres créances et actifs courants	58,4	56,7
Autres créances à court terme	**151,9**	**146,3**

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 8,8 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Fournisseurs et comptes rattachés	379,4	344,2
Effets à payer	0,0	0,0
Fournisseurs et comptes rattachés	**379,4**	**344,2**

3.5.5 Autres dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Dettes liées au personnel	119,5	99,2
Impôt courant	43,5	38,2
TVA et autres taxes	21,4	25,5
Remises clients	36,1	41,8
Dettes diverses	69,5	88,0
Autres dettes courantes	**289,9**	**292,7**

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

(en millions d'euros)	2023	2022
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	259,5	182,6
Remboursement des dettes de loyer (B)	(39,8)	(35,1)
Total (A+B)	**219,7**	**147,5**
Variation du besoin en fonds de roulement [(1)]	117,9	(134,7)
Intérêts net payés	(46,2)	(31,2)
Impôts nets payés	(45,0)	(24,0)
Divers éléments opérationnels payés	(7,8)	(11,8)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(92,9)	(96,7)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	1,2	2,5
Free cash-flow	**147,1**	**(148,3)**

[(1)] dont variation des créances cédées dans le cadre du programme de cession de créances : (4,9) millions d'euros en 2023. En 2022, ce montant s'élevait à 4,2 millions d'euros.

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 2023, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi les plus importants du Groupe se trouvent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, en Belgique, au Canada, en France, au Royaume-Uni, et en Russie. Ces huit pays représentent près de 97,7% 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 11,3 ans.

Événements marquants de la période

- France : un plan social a été annoncé chez Tarkett France visant 23 salariés. Cet évènement a généré un « curtailment gain » dans la charge de 2023 de 0,07 millions d'euros.
- France : le nouveau régime de retraite complémentaire L13711-2 a été comptabilisé à partir de cette année. L'engagement d'ouverture a été reconnu en tant que coût des services passés pour un montant de 0,25 millions d'euros, montant reconnu immédiatement et intégralement dans la charge de l'année.
- Etats-Unis : un exercice « lump sum cashout » a eu lieu permettant à certains bénéficiaires des régimes de pension de recevoir le versement d'un capital unique au lieu de la promesse d'une rente future. Environ 3,75 millions d'euros ont été payés dans le cadre de cet exercice. L'impact reconnu en charge s'élève à 0,05 millions d'euros.
- Mexique : reconnaissance d'un coût des services passés négatif de 0,02 millions d'euros à la suite d'une correction apportée à l'éligibilité de la population concernée.

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 2023		31 décembre 2022	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation pondéré	4,26%		4,70%	
Incluant:				
Etats-Unis	4,90%	5,00%	5,10%	5,10%
Allemagne [1]	3,20%		3,80%	
France	3,28%		3,80%	
Suède	3,50%		3,90%	
Royaume-Uni	4,50%		4,80%	
Canada	4,60%		5,30%	
Belgique [1]	3,21%		3,80%	
Russie	12,56%		10,60%	
Taux d'augmentation des salaires	3,08%		3,10%	
Inflation	2,24%		2,42%	

[1] *Le taux présenté correspond à celui appliqué à plus de 98% de l'engagement en 2022 et 2023*

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	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
(en millions d'euros)	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Obligations de prestations	160,8	1,0	161,8	166,2	1,2	167,4
Valeur actuelle des placements	(75,0)	-	(75,0)	(81,7)	-	(81,7)
Engagement net comptabilisé au bilan	**85,8**	**1,0**	**86,8**	**84,5**	**1,2**	**85,7**

Engagements de retraite	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
(en millions d'euros)	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
Au 1er janvier	**166,2**	**(81,7)**	**84,5**	**217,6**	**(101,7)**	**115,9**
Droits accumulés durant l'année	1,7	-	1,7	2,0	-	2,0
Droits accumulés dans le passé	0,2	-	0,2	0,4	-	0,4
(Gains)/Pertes sur les nouveaux régimes de retraite	0,0	-	0,0	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	7,4	(3,9)	3,5	4,8	(2,5)	2,3
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0,2)	1,7	1,5	(0,1)	1,1	1,0
Charge/(produit) de l'exercice	**9,1**	**(2,2)**	**6,9**	**7,1**	**(1,4)**	**5,7**
Prestations payées par la société	**(5,0)**	**-**	**(5,0)**	**(5,0)**	**-**	**(5,0)**
Prestations versées sur la base du plan	**(9,9)**	**9,9**	**-**	**(6,8)**	**6,8**	**-**
Contributions des participants au régime des retraites	**0,1**	**(0,1)**	**-**	**0,1**	**(0,1)**	**-**
Cotisations employeurs	**-**	**(2,9)**	**(2,9)**	**-**	**(5,1)**	**(5,1)**
Changements dans les hypothèses démographiques	(0,3)	-	(0,3)	0,4	-	0,4
Changements dans les hypothèses financières	3,2	-	3,2	(50,6)	-	(50,6)
Changements d'expérience	0,4	-	0,4	1,0	-	1,0
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	0,4	0,4	-	24,5	24,5
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**3,2**	**0,4**	**3,6**	**(49,1)**	**24,5**	**(24,6)**
Transfert [1]	-	0,3	0,3	-	(1,6)	(1,6)
Variations de périmètre	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variations des taux de change	**(3,1)**	**1,4**	**(1,7)**	**2,3**	**(3,1)**	**(0,8)**
Au 31 décembre	**160,8**	**(75,0)**	**85,8**	**166,2**	**(81,7)**	**84,5**

[1] *Montant correspondant au surplus de financement enregistré par Tarkett Ltd, qui a été classé en autres actifs financiers.*

Autres engagements sociaux *(en millions d'euros)*	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
Au 1er janvier	**1,2**	**-**	**1,2**	**1,3**	**-**	**1,3**
Droits accumulés durant l'année	-	-	-	-	-	-
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	0,1	-	0,1	0,0	-	0,0
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
Charge/(produit) de l'exercice	**0,1**	**-**	**0,1**	**0,0**	**-**	**0,0**
Prestations versées aux bénéficiaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Prestations payées par la société	**(0,1)**	**-**	**(0,1)**	**(0,1)**	**-**	**(0,1)**
Contributions des participants au régime des retraites	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Cotisations employeurs	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Changements d'hypothèses démographiques	0,0	-	0,0	0,0	-	0,0
Changements dans les hypothèses financières	0,0	-	0,0	(0,2)	-	(0,2)
Changements d'expérience	(0,0)	-	(0,0)	(0,0)	-	(0,0)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**(0,0)**	**-**	**(0,0)**	**(0,2)**	**-**	**(0,2)**
Variations de périmètre	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variations des taux de change	**(0,0)**	**-**	**(0,0)**	**0,1**	**-**	**0,1**
Au 31 décembre	**1,0**	**-**	**1,0**	**1,2**	**-**	**1,2**

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Actions	15,7%	20,4%
Obligations	65,6%	62,1%
Contrats d'assurance	17,2%	15,7%
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	0,1%	0,1%
Immobilier	0,7%	0,8%
Autre	0,6%	0,9%

Sensibilité sur le taux d'actualisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(8,5)	(8,9)
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	9,4	9,7

Sensibilité sur le taux d'inflation

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	6,7	5,3
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(5,7)	(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 2023	31 décembre 2022
2022	-	11,9
2023	11,5	11,3
2024	10,5	11,1
2025	11,0	11,5
2026	10,9	11,1
2027	11,0	-
TOTAL	**54,9**	**56,9**

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

Charges de personnel et effectifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Rémunérations et salaires	(808,8)	(763,0)
Charges de retraites	(1,9)	(2,4)
Coût de personnel total	**(810,8)**	**(765,4)**
Nombre moyen d'employés	11 838	12 136

Rémunérations des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil de surveillance.

Les principaux dirigeants ont reçu les rémunérations suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Avantages du personnel à court terme	8,2	7,1
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	-
Paiements fondés sur des actions	2,5	1,2
Total	**10,7**	**8,3**

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 le plan LTI 2020, les actions ordinaires ont été attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de trois ans. L'attribution a été 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 a été conditionné au respect de deux conditions de performance RSE.

Le plan 2020 a été dénoué en aout 2023 et s'est traduit par l'attribution de 370 751 actions.

A fin 2023, il reste un management equity plan porté par Tarkett Participation qui est reffacturé à Tarkett SA.

> Attribution en numéraire (IAS 19)

Un nouveau plan a été mis en place en 2023 dont l'attribution est en numéraire. Selon IAS 19, le Groupe étale la charge, des plans 2021, 2022 et 2023, 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	LTIP 2023
Date d'attribution	29 octobre 2021	4 novembre 2022	20 octobre 2023
Fin de la période d'attribution	30 juin 2024	31 juillet 2025	30 juin 2026
Enveloppe de trésorerie à l'attribution du plan hors charges sociales et actualisation *(en millions d'euros)*	2,7	3,4	3,9
Modalité de règlement		Trésorerie	
Charges 2023 *(en millions d'euros)*	(1,4)	(1,9)	(0,3)
Charges 2022 *(en millions d'euros)*	(0,6)	(0,2)	-
Charges 2021 *(en millions d'euros)*	(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*

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Valeur nette comptable en début de période	679,2	647,9
Goodwill sur acquisitions de la période	1,2	2,8
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill	-	1,1
Impact des effets de change	(15,7)	26,5
Autres	(0,4)	0,9
Valeur nette comptable en fin de période	**664,3**	**679,2**

La variation de la période s'explique principalement par l'acquisition de M-WALL en novembre 2022 (cf. note 2.4) qui a conduit à la constatation d'un goodwill de 1,2 millions d'euros et à l'impact des effets de change sur les goodwills en dollar américain.

5.1.1 Répartition du goodwill entre les différentes UGT

En 2023, les UGT sont identiques à 2022.

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 2023		31 décembre 2022	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	73,3	72,7	71,5	70,9
Moquette	33,5	33,5	33,5	33,5
Bois	-	-	-	-
EMEA	**106,8**	**106,2**	**105,0**	**104,4**
Commercial et hôtellerie	382,2	365,1	395,3	378,3
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	**382,2**	**365,1**	**395,3**	**378,3**
CEI	96,5	95,5	96,5	95,5
APAC	(0,0)	(0,0)	0,0	0,0
Amérique latine	0,0	0,0	0,0	0,0
CEI, APAC et Amérique latine	**96,5**	**95,5**	**96,5**	**95,5**
Pistes d'athlétisme	41,0	34,6	42,2	36,5
Gazon synthétique & autres	63,7	62,9	65,3	64,5
Surfaces sportives	**104,7**	**97,5**	**107,5**	**101,0**
Total goodwill	**690,3**	**664,3**	**704,4**	**679,2**

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.

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 conséquence, 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 - $6^{2/3}$ ans ;
- Logiciels informatiques : 3 - 5 ans.

5.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Coût d'acquisition

Le coût des immobilisations inclut le coût d'acquisition ou le coût de production ainsi que les autres coûts directement attribuables pour disposer du bien dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation. Le coût d'un actif produit par le Groupe pour lui-même, comprend les coûts des matières premières et de la main d'œuvre directe, 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.

Dépenses ultérieures

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont capitalisées et enregistrées comme un actif distinct s'il est probable qu'il y aura des avantages économiques associés à cet élément qui iront au Groupe, alors que les dépenses de maintenance et de réparation sont généralement enregistrées en charges au cours de la période où elles sont encourues.

Amortissements

En fonction de l'usage économique de l'immobilisation, les méthodes d'amortissement linéaire se situent dans les fourchettes de durées d'utilisations suivantes :

- Immeubles : 20-30 ans ;
- Machines et équipements : $6^{2/3}$ - 10 ans ;
- Cylindres d'impression : 2 ans ;
- Autres équipements et fournitures : 3-5 ans.

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 exclus de la norme IFRS16**
  - 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.

La répartition des valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Frais de recherche et développement	2,7	2,8
Brevets	6,9	7,9
Marques	13,8	17,1
Licences informatiques	6,6	4,7
Autres immobilisations incorporelles	17,5	21,2
Acomptes sur immobilisations	3,3	6,1
Immobilisations incorporelles	**50,7**	**59,7**
Biens et immeubles	248,3	246,6
dont droits d'utilisation des biens et immeubles	*106,7*	*82,3*
Matériels et équipements	241,2	239,8
dont droits d'utilisation des matériels et équipements	*26,0*	*26,1*
Acomptes sur immobilisations	68,3	69,6
Immobilisations corporelles	**557,8**	**556,0**

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition *(en millions d'euros)*	31 décembre 2022	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2023
Frais de recherche et développement	20,9	0,8	(0,0)	-	0,7	0,1	22,5
Brevets	150,7	-	-	-	-	(5,1)	145,7
Marques	59,2	-	(0,0)	-	(0,0)	(0,8)	58,4
Licences informatiques	187,9	1,4	(0,3)	0,0	6,6	(2,6)	192,9
Autres immobilisations incorporelles	89,2	0,5	-	-	-	(3,1)	86,6
Acomptes sur immobilisations	6,1	1,7	-	-	(4,4)	(0,1)	3,3
Immobilisations incorporelles	**514,0**	**4,4**	**(0,4)**	**0,0**	**2,9**	**(11,5)**	**509,4**
Biens et immeubles	715,3	55,3	(21,8)	0,6	7,2	(54,2)	702,4
dont droits d'utilisation des biens et immeubles	*139,6*	*53,1*	*(20,7)*	*0,4*	*(0,8)*	*(4,6)*	*167,0*
Matériels et équipements	1 636,4	35,7	(28,6)	4,3	50,0	(83,5)	1 614,4
dont droits d'utilisation des matériels et équipements	*50,9*	*12,7*	*(10,6)*	*0,1*	*(1,1)*	*(0,4)*	*51,5*
Acomptes sur immobilisations	69,6	62,9	(0,2)	0,3	(62,7)	(1,6)	68,3
Immobilisations corporelles	**2 421,3**	**154,0**	**(50,6)**	**5,2**	**(5,5)**	**(139,2)**	**2 385,1**

Amortissements et pertes de valeurs cumulées *(en millions d'euros)*	31 décembre 2022	Dotations	Reprises	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2023
Frais de recherche et développement	(18,1)	(1,6)	0,0	0,0	-	(0,1)	(19,8)
Brevets	(142,9)	(0,8)	-	-	-	4,8	(138,8)
Marques	(42,1)	(2,9)	0,0	-	-	0,3	(44,7)
Licences informatiques	(183,2)	(6,2)	0,3	(0,0)	0,2	2,6	(186,4)
Autres immobilisations incorporelles	(68,0)	(3,6)	-	-	0,1	2,4	(69,1)
Immobilisations incorporelles	**(454,3)**	**(15,1)**	**0,3**	**(0,0)**	**0,2**	**10,0**	**(458,8)**
Biens et immeubles	(468,7)	(42,5)	19,2	(0,4)	0,6	37,7	(454,1)
dont droits d'utilisation des biens et immeubles	*(57,3)*	*(23,4)*	*18,6*	*(0,3)*	*0,6*	*1,6*	*(60,2)*
Matériels et équipements	(1 396,6)	(75,8)	24,5	(1,2)	1,4	74,4	(1 373,2)
dont droits d'utilisation des matériels et équipements	*(24,8)*	*(9,9)*	*7,8*	*(0,0)*	*1,1*	*0,2*	*(25,6)*
Immobilisations corporelles	**(1 865,3)**	**(118,3)**	**43,7**	**(1,6)**	**2,1**	**112,1**	**(1 827,3)**

5.3 Dépréciation des actifs

5.3.1 Actifs non financiers

Test annuel de dépréciation

Le *goodwill* et les autres actifs incorporels non amortissables font l'objet d'un test annuel de dépréciation.

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que financiers et impôts différés, sont examinées afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

Les unités génératrices de trésorerie

Pour la réalisation des tests de perte de valeur, les actifs sont testés au niveau d'unités génératrices de trésorerie ("UGT") qui sont le reflet de l'organisation sectorielle du Groupe et de son offre produits. L'écart d'acquisition a été alloué aux unités génératrices de trésorerie.

Méthodologie de dépréciation d'actifs

Le Groupe analyse les flux futurs de trésorerie, issus des dernières prévisions, sur une période de 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 2023 sont présentées ci-dessous :

	Taux d'actualisation après impôts	Taux de croissance à l'infini
EMEA	10,36%	3,0%
Amérique du Nord	10,36%	3,0%
CEI	19,24%	3,0%
APAC	10,79%	3,0%
Amérique latine	12,78%	3,0%
Surfaces sportives	10,36%	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.

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 2023, 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 aboutirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (27,4) millions d'euros sur l'UGT "Commercial" du segment de reporting Amérique du Nord et à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (3,7) millions d'euros sur l'UGT CEI.

Par ailleurs, une diminution de l'EBITDA de 100 points de base conduirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (31,6) millions d'euros sur l'UGT "Commercial" du segment de reporting Amérique du Nord et une perte de valeur de (7,2) millions d'euros sur l'UGT CEI.

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 2023, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée.

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.

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.

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.

Les loyers minimaux futurs dus en vertu de contrats de location exclus de la norme IFRS 16 non résiliables avant un an, sont précisés ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Moins d'un an	0,5	0,8
Entre 1 et 5 ans	0,4	0,4
A plus de 5 ans	-	-
Total paiements minimaux futurs	**0,8**	**1,1**

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 2023 respectivement à (1,6) millions d'euros et (0,6) millions d'euros.

(en millions d'euros)	< ou égal à 5 K€ / K$	< ou égal à 12 mois	Contrats de services	Autres	Total
Coût de revient des ventes	(0,3)	(1,1)	(4,0)	(2,5)	(7,9)
Frais commerciaux	(0,3)	(0,3)	(0,8)	(0,1)	(1,4)
Frais de recherche et de développement	-	-	(0,0)	(0,0)	(0,1)
Frais généraux et administratifs	(0,1)	(0,2)	(0,7)	0,0	(0,9)
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-
Impact sur le résultat d'exploitation	**(0,6)**	**(1,6)**	**(5,4)**	**(2,6)**	**(10,3)**

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 2022	Dotation	Reprise	Transfert	Impact de change	31 décembre 2023
Provisions pour garanties	3,6	0,1	(0,7)	(0,1)	0,0	2,9
Provisions pour restructuration	0,4	-	(0,4)	(0,0)	(0,0)	0,0
Provisions pour réclamations & litiges	1,3	1,8	(0,7)	(0,0)	(0,0)	2,3
Autres provisions	0,6	0,0	(0,3)	-	-	0,3
Provisions pour impôt complémentaire	0,1	0,1	(0,0)	-	(0,0)	0,2
Provisions financières [1]	28,2	(1,5)	(2,7)	-	(0,9)	23,2
Total Long Terme	**34,2**	**0,5**	**(4,9)**	**(0,1)**	**(0,9)**	**28,9**
Provisions pour garanties	12,8	4,7	(2,1)	1,7	(0,5)	16,6
Provisions pour restructuration	2,5	1,9	(2,6)	(0,1)	(0,1)	1,7
Provisions pour réclamations & litiges	14,7	15,8	(12,2)	(1,3)	(0,3)	16,6
Autres provisions	3,1	0,5	(2,2)	-	(0,0)	1,4
Total Court Terme	**33,1**	**22,9**	**(19,2)**	**0,4**	**(0,9)**	**36,3**
Total Provisions	**67,4**	**23,5**	**(24,1)**	**0,2**	**(1,7)**	**65,2**

[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 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 [1]	27,5	0,3	(1,6)	0,3	1,7	28,2
Total Long Terme	**35,0**	**2,0**	**(4,5)**	**(0,1)**	**1,8**	**34,2**
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
Total Court Terme	**41,5**	**10,3**	**(20,3)**	**0,6**	**1,1**	**33,1**
Total Provisions	**76,5**	**12,3**	**(24,8)**	**0,5**	**2,9**	**67,4**

[1] *Le compte « Provisions financières » comprend principalement la provision comptabilisée par la société Domco Products Texas Inc pour couvrir les litiges relatifs à l'amiante.*

6.2 Passifs éventuels

En 2023, 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 2023, ces procédures sont encore pour la plupart à un stade 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'évènements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Pour les créances commerciales, le Groupe effectue une revue de ses créances clients de manière individuelle en tenant compte de la probabilité de défaut des contreparties ainsi que du niveau de couverture de ces créances et utilise la méthode simplifiée prévue par IFRS 9 consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes liées à l'exploitation. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur que celle-ci soit positive ou négative. Le profit ou la perte résultant de la réévaluation à la juste valeur est comptabilisé immédiatement en résultat.

Mais, lorsque les instruments dérivés remplissent les conditions d'application de la comptabilité de couverture, les instruments dérivés sont qualifiés, soit de couverture de juste valeur (FVH) lorsqu'ils couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, soit de couverture de flux de trésorerie (CFH) lorsqu'ils couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs hautement probables.

Les instruments dérivés participant d'une relation de couverture sont documentés sur la base de la valeur intrinsèque pour les options de change et de taux d'intérêt, et sur la base de la composante cours au comptant pour les contrats à terme.

Les variations de juste valeur relatives à la portion efficace des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de juste valeur (FVH) sont enregistrées en résultat. La valeur des éléments couverts est ajustée des variations de juste valeur attribuables au risque couvert et la contrepartie est également enregistrée en résultat.

Les variations de juste valeur relatives à la portion efficace des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie (CFH) sont comptabilisées dans le résultat global des capitaux propres. Le résultat de ces couvertures est comptabilisé en compte de résultat de manière symétrique au risque couvert.

La valeur temps des options de change et de taux d'intérêt est assimilée à un coût de la couverture. Les variations de valeur temps constatées au cours de la vie de l'option sont comptabilisées en contrepartie des autres éléments du résultat global. La prime initiale de l'option est (i) soit recyclée en résultat au moment où la transaction couverte impacte le résultat lorsque l'élément couvert est lié à une transaction, (ii) soit amortie en résultat sur la durée de la couverture lorsque l'élément couvert est lié à une période de temps.

Les variations de valeur du report déport des contrats à terme documentés en couverture sont comptabilisées en résultat.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à terme, les OPCVM monétaires et les autres placements de trésorerie ayant une échéance inférieure à trois mois à l'origine et un risque négligeable de variation de valeur.

7.2 Résultat financier

Le résultat financier net comprend notamment les charges d'intérêt à payer sur les emprunts enregistrés au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, et les effets des couvertures associées.

Les autres produits et charges financiers incluent les revenus des prêts et créances calculés selon la méthode du coût amorti, les gains sur les placements de trésorerie et équivalents, les charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés, les pertes et gains de change, les pertes de valeur sur actifs financiers et les dividendes hors-groupe qui sont comptabilisés en résultat net dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	4,9	1,5
Autres produits financiers	2,3	1,2
Total produits financiers	**7,2**	**2,6**
Intérêts sur dettes financières	(34,7)	(26,7)
Charges financières liées aux contrats de location	(6,6)	(4,4)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(14,5)	(8,1)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(4,4)	(4,3)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(5,0)	(2,7)
Ecarts de change	(5,7)	5,6
Pertes de valeur sur actifs financiers	-	(0,1)
Primes et points de terme sur instruments dérivés	(7,3)	(11,6)
Autres charges financières	1,8	(1,4)
Total charges financières	**(76,4)**	**(53,8)**
Résultat financier	**(69,2)**	**(51,3)**

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 IFRS 16.

	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
(en millions d'euros)	A long terme	A court terme	A long terme	A court terme
Emprunts bancaires	24,8	16,7	154,3	8,4
Prêt actionnaire	520,4	-	522,7	-
Placements privés	47,5	18,0	34,0	-
Autres emprunts	-	-	-	-
Découverts bancaires	-	5,3	-	36,8
Emprunts et dettes portants intérêts	**592,6**	**40,0**	**711,0**	**45,2**
Total emprunts et dettes portant intérêts	**632,6**		**756,2**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(224,3)		(220,8)	
Endettement net avant application d'IFRS 16	**408,3**		**535,4**	
Contrats de location	111,8	31,6	91,7	27,7
Endettement net	**551,7**		**654,8**	

Afin de renforcer la liquidité du Groupe :

- Tarkett a souscrit en juin 2023 un emprunt obligataire d'un montant de 31,5 millions d'euros pour une durée de 8 ans dans le cadre du dispositif Obligations Relance ;
- Tarkett France a souscrit en avril 2023 un prêt amortissable d'un montant de 10,0 millions d'euros pour une durée de 4 ans et comprenant une première échéance en juillet 2023 ;
- Tarkett GDL a souscrit en mai et juin 2023 deux prêts amortissables, d'un montant respectivement de 10,0 millions d'euros pour une durée de 3 ans et comprenant une première échéance en juillet 2024, et de 6,0 millions d'euros pour une durée de 4 ans et comprenant une première échéance en août 2023.

Au 31 décembre 2023, Tarkett utilise ses lignes de cession de créances sans recours à hauteur d'un montant net financé de 160,8 millions d'euros ou équivalents.

Le montant en trésorerie et équivalents de trésorerie est de 224,3 millions d'euros au 31 décembre 2023, dont 62,7 millions en Russie et 5,6 millions en Ukraine.

Au 31 décembre 2023, 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 2023 ;
- quatre prêts amortissables totalisant 36,7 millions d'euros au 31 décembre 2023 et arrivant échéance entre juin 2026 et mai 2027 ;
- quatre tranches de "Schuldschein" totalisant 34,0 millions d'euros, la premiere tranche conclue en avril 2017 pour 14,0 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2024, et trois tranches totalisant 20,0 millions d'euros conclues en juin 2019 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 ;
- l'emprunt obligataire de Tarkett d'un montant de 31,5 millions d'euros et arrivant à échéance en juin 2031.

7.3.2 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2023 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2024	2 ans jusqu'au 31/12/2025	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2028	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Lignes de crédit renouvelable Europe	EUR		-	-	-	-	-
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD		-	-	-	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR	4,36%	41,0	16,1	12,7	12,1	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22%	0,4	0,4	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**41,4**	**16,6**	**12,7**	**12,1**	**-**
Placements privés Europe	EUR	3,90%	65,5	18,0	10,0	6,0	31,5
Prêt actionnaire	EUR	7,58%	455,2	-	-	455,2	-
Prêt actionnaire	USD	9,80%	65,2	-	-	65,2	-
Découverts bancaires			5,3	5,3	-	-	-
Emprunts et dettes portant intérêts			**632,6**	**39,9**	**22,7**	**538,5**	**31,5**
Contrats de location			143,4	31,6	29,9	57,4	24,5
Endettement brut			**776,0**	**71,5**	**52,6**	**595,9**	**56,0**

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
Emprunts bancaires							
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	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	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**162,7**	**8,4**	**9,1**	**145,1**	**-**
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	-	-	-
Emprunts et dettes portant intérêts			**756,2**	**45,2**	**27,1**	**161,1**	**522,7**
Contrats de location			119,4	27,7	21,9	44,8	25,0
Endettement brut			**875,6**	**73,0**	**49,1**	**205,9**	**547,7**

7.3.3 Engagements sur ratios financiers

Les tranches de "Schuldschein" et l'emprunt obligataire mentionnés précédemment contiennent des engagements contractuels (covenants) à respecter par les sociétés emprunteuses, parmi lesquels le ratio financier « Endettement net/EBITDA ajusté », qui ne doit pas excéder :

- 3,0x au 31 décembre de chaque année pour les tranches de « Schuldschein », calculé avant l'application de la norme IFRS16, avec une tolérance supplémentaire de 0,5x en cas d'acquisition significative ;
- 4,0x au 31 décembre de chaque année pour l'emprunt obligataire, calculé après l'application de la norme IFRS 16, avec une tolérance supplémentaire de 0,5x en cas d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2023, le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels, dont le ratio financier « Endettement net / EBIDTA ajusté » comme détaillé ci-dessous.

Endettement net / EBITDA ajusté avant application d'IFRS 16	**31 décembre 2023**	**31 décembre 2022**
(en millions d'euros)		
Endettement net	408,3	535,4
EBITDA ajusté	248,0	200,6
Ratio	**1,6**	**2,7**

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).

Endettement net / EBITDA ajusté après application d'IFRS 16	**31 décembre 2023**	**31 décembre 2022**
(en millions d'euros)		
Endettement net	551,7	654,8
EBITDA ajusté	287,8	234,9
Ratio	**1,9**	**2,8**

7.3.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Trésorerie courante	55,7	82,1
Comptes rémunérés	160,7	133,6
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	7,9	5,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**224,3**	**220,8**

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 2022	Cash-flows	Reclassement	Variation "non cash"				31 décembre 2023
				Autres	Acquisition [3]	Variation de change	Variation de juste valeur	
Dettes financières long terme	802,7	(97,8)	(55,7)	-	65,8	(10,8)	-	704,5
Dettes financières court terme	72,9	(55,9)	55,7	1,4	-	(2,9)	-	71,5
Actifs financiers long terme [1]	(17,9)	(0,5)	-	3,1	-	0,4	1,7	(13,2)
Actifs financiers court terme	(3,4)	(0,0)	-	-	-	0,1	-	(3,2)
Autres	-	(0,0)	-	-	-	-	-	-
Total des variations des activités de financement [2]		**(154,3)**						
Flux de trésorerie des activités de financement [2]		**(154,3)**						

[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 65,8 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de location sur l'exercice 2023*

7.4 Autres actifs et passifs financiers

7.4.1 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Placements à long terme	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme [1] [2]	25,5	49,0
Autres actifs financiers	**25,5**	**49,0**

[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 2022	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2023
Placement à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	52,2	5,7	(1,7)	(28,2)	(2,4)	25,5
Autres actifs financiers	**52,2**	**5,7**	**(1,7)**	**(28,2)**	**(2,4)**	**25,5**

Amortissements et pertes de valeurs cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2022	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2023
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances à long terme	(3,2)	-	-	-	-	3,2	-	(0,0)
Autres actifs financiers	**(3,2)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,2**	**-**	**(0,0)**

7.4.2 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Juste valeurs des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	1,5	2,3
Autres passifs financiers non courants	**1,5**	**2,3**
Intérêts courus à court terme	-	-
Juste valeur des dérivés courants	1,4	1,5
Autres passifs financiers courants	1,8	3,7
Autres passifs financiers courants	**3,2**	**5,2**

7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe se base autant que possible sur des données de marché observables.

Les évaluations de juste valeur sont classées en trois niveaux, en fonction des données utilisées dans la technique d'évaluation, décrite ci-dessous :

- niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : prix déterminés en faisant appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

La juste valeur des swaps de taux d'intérêt et des options de taux et de devises est le montant estimé que le Groupe recevrait ou règlerait pour résilier l'instrument dérivé à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties de ces instruments.

Les instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors…) conclus par le Groupe sont négociés sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers (Niveau 2).

Les contrats d'instruments dérivés sont négociés exclusivement avec des banques ou des établissements financiers de premier rang. Ils ont pour seul objet de fournir une sécurité sur les opérations du Groupe et leur financement.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur.

31 décembre 2023 *(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	2,3	-	13,4	9,9	25,5	25,5
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	17,9	17,9	17,9
Créances clients	Niveau 2	262,9	-	-	-	262,9	262,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	224,3	-	224,3	224,3
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	776,0	-	-	776,0	776,0
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,2	-	1,3	1,5	1,5
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	1,8	-	1,4	3,2	3,2
Fournisseurs	Niveau 2	-	379,4	-	-	379,4	379,4

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	-	-	220,8	-	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

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 2022.

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.

Le portefeuille des instruments dérivés se décompose de la manière suivante :

31 décembre 2023 *(en millions d'euros)*	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global [1]
Swaps de change	FVH	< 06/2024	(0,1)	-
Dérivés de change liés au financement			**(0,1)**	**-**
Contrats de change à terme	CFH	< 08/2024	(0,1)	(0,1)
Options	CFH	< 05/2025	1,8	1,7
Swaps de matières premières	CFH	-	-	-
Dérivés de change liés aux opérations			**1,7**	**1,6**
Caps, collars	CFH	< 12/2027	23,6	23,2
Dérivés de taux d'intérêt			**23,6**	**23,2**
Total			**25,2**	**24,8**

[1] Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2023.

31 décembre 2022 *(en millions d'euros)*	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global [1]
Swaps de change	FVH	< 06/2023	3,0	-
Dérivés de change liés au financement			**3,0**	**-**
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	-	-	-
Dérivés de change liés aux opérations			**1,5**	**0,3**
Caps, collars	CFH	< 12/2027	42,5	42,3
Dérivés de taux d'intérêt			**42,5**	**42,3**
Total			**47,0**	**42,6**

[1] Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2022.

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 2023					31 décembre 2022				
Devise d'exposition	**USD**	**CNY**	**GBP**	**AUD**	**NOK**	**USD**	**CNY**	**GBP**	**PLN**	**NOK**
Dérivés de change liés au financement	126,3	20,0	8,5	4,2	-	351,1	9,8	12,9	6,1	-
Dérivés de change liés aux opérations	36,0	-	28,7	-	21,8	15,0	-	27,8	-	16,4
Total	**162,3**	**20,0**	**37,2**	**4,2**	**21,8**	**366,1**	**9,8**	**40,7**	**6,1**	**16,4**

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.

a) Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux est gérée de manière centralisée. La politique générale du Groupe est de s'endetter davantage à taux variable qu'à taux fixe, mais de protéger une part significative de la dette à taux variable sur une période de trois à cinq ans contre une hausse des taux d'une ampleur préjudiciable au moyen de produits dérivés de taux. Ceux-ci sont en général des contrats de couverture optionnels garantissant un taux plafond contre le paiement d'une prime (cap). Le coût de la prime est parfois compensé, en partie ou en totalité, par la mise en place d'un taux plancher (tunnel).

La structure de taux de l'endettement financier net (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 2023
Emprunts et dettes portant intérêts	78,8	553,8	632,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8,7)	(215,6)	(224,3)
Endettement net avant couverture	**70,1**	**338,2**	**408,3**
Effet des couvertures de la dette	553,8	(553,8)	-
Endettement net après couverture	**623,9**	**(215,6)**	**408,3**

(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)
Endettement net avant couverture	**51,3**	**484,1**	**535,4**
Effet des couvertures de la dette	610,5	(610,5)	-
Endettement net après couverture	**661,8**	**(126,4)**	**535,4**

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 2023	31 décembre 2022
Augmentation de 100 points de base		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	0,2	0,6
Diminution de 100 points de base [(1)]		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	(0,5)	(2,2)

[(1)] *avec un plancher à 0 %.*

b) Risque de change

Risque transactionnel

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

Risque de change transactionnel lié aux opérations

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	31 décembre 2023		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Endettement brut										
Emprunts bancaires	41,4	55,7	16,6	4,0	12,7	4,2	12,1	6,1	-	-
Placements privés	65,5	81,9	18,0	2,4	10,0	2,3	6,0	6,5	31,5	5,2
Autres emprunts	520,4	665,0	-	27,3	-	27,1	520,4	90,2	-	-
Découverts bancaires	5,3	5,3	5,3	-	-	-	-	-	-	-
Contrats de location	143,4	163,5	31,6	7,1	29,9	5,3	57,4	6,2	24,5	1,5
Total	**776,0**	**971,4**	**71,5**	**40,8**	**52,6**	**38,9**	**595,9**	**109,0**	**56,0**	**6,7**
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	379,4	379,4	379,4	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	1,5	1,5	-	-	0,9	-	0,6	-	-	-
Autres dettes financières courantes	3,2	3,2	3,2	-	-	-	-	-	-	-
Total	**384,1**	**384,1**	**382,6**	**-**	**0,9**	**-**	**0,6**	**-**	**-**	**-**
Total dettes financières	**1 160,1**	**1 355,5**	**454,1**	**40,8**	**53,5**	**38,9**	**596,5**	**109,0**	**56,0**	**6,7**

Dettes financières	31 décembre 2022		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Endettement brut										
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
Total	**875,6**	**1 093,7**	**72,9**	**38,0**	**49,1**	**36,7**	**205,9**	**131,6**	**547,7**	**11,8**
Autres dettes financières										
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	-	-	-	-	-	-	-
Total	**351,7**	**351,7**	**349,4**	**-**	**1,1**	**-**	**1,2**	**-**	**-**	**-**
Total dettes financières	**1 227,3**	**1 445,4**	**422,3**	**38,0**	**50,2**	**36,7**	**207,1**	**131,6**	**547,7**	**11,8**

b) Position de liquidité

La capacité d'endettement est de 1 207,6 millions d'euros, y compris 143,4 millions d'euros liés à la dette de location (IFRS 16), utilisée à hauteur de 776,0 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 655,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Montant disponible sur les lignes de crédit	431,6	258,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	224,3	220,8
Total	**655,9**	**479,4**

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 2023 (10 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2022).

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 76,4 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 256,9 millions de couronnes suédoises ;
- de cautions solidaires en faveur de plusieurs banques, à hauteur de l'encours des prêts amortissables souscrits respectivement en juin 2022 et avril 2023 par la société Tarkett France, et en mai 2023 et juin 2023 par la société Tarkett GDL, représentant un encours total de 36,7 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 8,6 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 Extrusiontechnik (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 3,4 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, Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine) et 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 33,6 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 13,1 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 30,8 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Impôt courant	(44,3)	(31,9)
Impôt différé	9,0	13,8
Impôt sur le résultat	**(35,4)**	**(18,1)**

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 25,825 % pour 2023 et 25,825 % pour 2022, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	55,8	(7,9)
Résultat des sociétés mises en équivalence (b)	(0,1)	(1,0)
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	55,9	(6,9)
Impôt théorique au taux français	**(13,7)**	**1,8**
Impact de:		
- Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	(0,3)	(1,5)
- Effets de change sur actifs non monétaires	(0,0)	(0,3)
- Variations des impôts différés non reconnus	(2,1)	(0,4)
- Différences permanentes	(9,7)	(5,1)
- Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source)	(2,0)	(2,5)
- Autres éléments	(7,5)	(10,0)
Impôt sur le résultat comptabilisé	**(35,4)**	**(18,1)**
Taux effectif	**N/A**	**N/A**

Différences entre les taux d'imposition locaux et français

Les principaux pays contributeurs sont 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 les Emirats Arabes Unis avec un taux de 0,00%.

Variations des impôts différés non reconnus

La non-reconnaissance d'impôts différés actifs de (2.1)m d'euros s'explique principalement par des pertes fiscales, en France et en Pologne, pour lesquelles aucun DTA n'a été reconnu.

Différences permanentes

Les différences permanentes identifiées sont principalement liées à la retenue à la source sur les dividendes non déductibles au Luxembourg s'élevant à (1,7) million d'euros, une correction de méthode comptable en Russie, avec un impact de (2,5) millions d'euros, et enfin la taxation d'une plus-value de cession de titre non déductible en Serbie pour (3,1) millions d'euros.

Autres éléments

En 2023, ce poste intègre notamment :

- des corrections fiscales s'élevant à 4,3 millions d'euros principalement aux États-Unis pour 2,2 millions d'euros et aux Pays-Bas pour 2,3 millions d'euros;
- des taxes enregistrées comme impôt sur les sociétés pour (9,9) millions d'euros dont Etats-Unis pour (9,5) millions d'euros, (5,7) millions d'euros au titre de la BEAT Tax et (3,7) millions d'euros au titre de la State Tax et (0,3) millions d'euros pour la CVAE en France;
- des provisions fiscales pour 0,5 millions 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 bénéfices futurs imposables au cours des cinq prochaines années sur lesquels cet actif pourra être imputé.

Selon IAS 12, lorsque la déclaration fiscale d'une entité est réalisée dans une monnaie différente de sa monnaie fonctionnelle, la variation du cours de change entre les deux monnaies génère des différences temporelles liées à la valorisation des actifs et passifs non monétaires. Il en résulte ainsi des impôts différés à constater en résultat.

Selon l'estimation opérée par le groupe Tarkett sur la base des chiffres 2023, l'impact de l'introduction de l'imposition minimale mondiale est non significatif.

Les impôts différés figurent au bilan séparément des impôts courants actifs et passifs et sont classés parmi les éléments non courants.

(en millions d'euros)	2023	2022
Impôts différés nets sur actifs reportables	156,8	181,6
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	36,6	36,6
Autres éléments non déductibles temporairement	96,3	75,3
Provisions sur autres impôts différés	(11,7)	(12,4)
Elimination des profits internes	3,0	1,2
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(188,1)	(190,1)
Impôt différé actif	**92,8**	**92,3**
Ecart d'acquisition affecté à des immobilisations	44,2	43,6
Autres impôts différés passifs	144,5	154,1
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(188,1)	(190,1)
Impôt différé passif	**0,6**	**7,7**

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 156,7 millions d'euros dont 141,5 millions d'euros concernent le Luxembourg et 7,3 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 156,7 millions d'euros se répartit ainsi : 156,1 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 0,6 millions d'euros de crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sur déficits et crédits d'impôt non reconnus s'élèvent à 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (64,9 millions d'euros au 31 décembre 2022).

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 2023	31 décembre 2022
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 2023			31 décembre 2022		
	Nombre moyen d'actions *(en milliers d'actions)*	Résultat net attribuable *(en millions d'euros)*	Résultat par action *(en euros)*	Nombre moyen d'actions *(en milliers d'actions)*	Résultat net attribuable *(en millions d'euros)*	Résultat par action *(en euros)*
Total actions	65 550			65 550		
Actions autodétenues	(103)			(184)		
Total hors auto-détention	**65 447**	**20,4**	**0,31**	**65 367**	**(26,8)**	**(0,41)**
Actions de performance potentielles à distribuer	103			184		
Retraitement des actions à effet anti-dilutif [1]	-			(184)		
Total après attribution des actions de performance	**65 550**	**20,4**	**0,31**	**65 367**	**(26,8)**	**(0,41)**

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 n'ont pas prises en compte dans le calcul du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (effet anti-dilutif).

Dividendes

L'Assemblée Générale du 21 avril 2023 a décidé, au regard du niveau d'incertitudes à court terme élevé, de ne pas verser en 2023 de dividende au titre de l'exercice 2022.

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.

Les transactions de la période avec les coentreprises et les principaux actionnaires du Groupe sont détaillées ci-dessous.

10.1 Coentreprises

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées en intégration globale sont éliminées.

Les opérations avec les entreprises associées et les entités détenues conjointement sont conclues aux conditions normales du marché.

Le Groupe possède 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Coentreprises		
Ventes de biens à Tarkett	-	-
Achat de services à Tarkett	-	-
Prêts de Tarkett (valeur brute)	1,6	4,6

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 2023 par :

- Société Investissement Deconinck (SID) à hauteur de 72,93% ;
- Expansion 17 S.C.A., FIAR à hauteur de 12,88% ;
- Global Performance 17 S.C.A., FIAR à hauteur de 12,88% ;
- des managers à hauteur de 1,31%.

Au 31 décembre 2023, 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 2022).

Au 31 décembre 2023, Tarkett a facturé un total de 55 000 euros à SID au titre de prestations de service (55 000 euros au 31 décembre 2022).

10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Néant.

Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 12 > Honoraires CAC

(en milliers d'euros hors taxes)	KPMG S.A. Commissaire aux comptes	KPMG S.A. Réseau	MAZARS Commissaire aux comptes	MAZARS Réseau
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel				
Tarkett	**284**	**-**	**284**	**-**
Entités contrôlées	137	961	62	919
Sous-total (A)	**421**	**961**	**346**	**919**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
Tarkett	-	-	-	-
Entités contrôlées	-	-	-	-
Sous-total (B)	**-**	**-**	**-**	**-**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
Tarkett	85	-	-	-
Entités contrôlées	6	-	-	-
Sous-total (C)	**91**	**-**	**-**	**-**
Services autres que la certification des comptes [(1)]	-	-	-	-
Sous-total D = B + C	**91**	**-**	**-**	**-**
Sous-total E = A + D	**512**	**961**	**346**	**919**
Total	**1 473**		**1 265**	

[(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 2023	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2022
G: Intégration globale				
E: Mise en équivalence				
EMEA				
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 Extrusiontechnik 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%

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2023	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2022
Tarkett AG Switzerland	Suisse	G	100%	100%
Desso Sports System BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Desso Sport Systems NV	Belgique	G	100%	100%
Desso Sport Systems Scandinavia A.S.	Norvège	G	0%	100%
M-Wall holding BV (1)	Pays-Bas	G	51%	0%
M-Wall BV (1)	Pays-Bas	G	51%	0%
M-Projectservice BV (1)	Pays-Bas	G	51%	0%
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	Émirats Arabes Unis	G	100%	100%
Amérique du Nord				
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	Etats-Unis	G	49%	49%
Tarkett Sports Midwest Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Midwest Specialty Contractors Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2023	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2022
CEI, APAC et Amérique latine				
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%
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 2023

Compte de résultat

	Exercice clos le 31/12/2023			31/12/2022
	France	Exportations	Total	Total
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	7 342	55 861	63 203	53 972
Chiffre d'affaires net	**-**	**-**	**63 203**	**53 972**
Production stockée	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation reçues	-	-	-	-
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges	-	-	5 275	5 048
Autres produits	-	-	0	0
Total des produits d'exploitation	**-**	**-**	**68 478**	**59 020**
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	-	-	42 793	34 582
Impôts, taxes et versements assimilés	-	-	1 244	949
Salaires et traitements	-	-	16 170	14 026
Charges sociales	-	-	12 828	7 999
Dotations aux amortissements sur immobilisations	-	-	4 891	6 771
Dotations aux provisions sur immobilisations	-	-	-	-
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-	-	-

	Exercice clos le 31/12/2023			31/12/2022
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-	788	288
Autres charges	-	-	3 327	1 694
Total des charges d'exploitation	**-**	**-**	**82 042**	**66 308**
RESULTAT D'EXPLOITATION	**-**	**-**	**(13 564)**	**(7 288)**
Bénéfice attribué ou perte transférée	-	-	-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré	-	-	-	-
Produits financiers de participations	-	-	72 951	87 874
Produits des autres valeurs mobilières	-	-	1 526	1 471
Autres intérêts et produits assimilés	-	-	32 478	2 945
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	-	377	5 688
Différences positives de change	-	-	1 384	4 104
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement	-	-	-	-
Total des produits financiers	**-**	**-**	**108 717**	**102 082**
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-	59	7
Intérêts et charges assimilées	-	-	70 607	43 489
Différences négatives de change	-	-	-	-
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement	-	-	-	-
Total des charges financières	**-**	**-**	**70 666**	**43 497**
RESULTAT FINANCIER	**-**	**-**	**38 051**	**58 585**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	**-**	**-**	**24 488**	**51 297**

Compte de résultat (suite)

	Exercice clos le 31/12/2023	31/12/2022
	Total	Total
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	32	159
Produits de cession des éléments d'actif	-	-
Autres produits exceptionnels	-	-
Total des produits exceptionnels	**32**	**159**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(129)	1 523
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	264	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	192	406
Autres charges exceptionnelles	-	-
Total des charges exceptionnelles	**326**	**1 928**
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**(294)**	**(1 769)**
Participations des salariés	-	-
Impôts sur les bénéfices	(283)	259
Total des produits	**177 227**	**161 262**
Total des charges	**153 316**	**111 474**
RESULTAT NET	**23 911**	**49 788**
	-	-
Dont Crédit-bail mobilier	-	-
Dont Crédit-bail immobilier	-	-

Bilan actif

	Exercice clos le 31/12/2023			31/12/2022
	Brut	Amort prov.	Net	Net
Frais d'établissement	-	-	-	-
Recherche et développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, droits similaires	73 290	69 243	4 047	4 400
Fonds commercial	3 940	-	3 940	3 940
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	2 633	-	2 633	5 472
Avances et acomptes sur immobilisations	-	-	-	-
	-	-	-	-
Terrains	-	-	-	-
Constructions	106	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	11 832	9 991	1 841	2 155
Immobilisations corporelles en cours	100	-	100	55
Avances et acomptes	-	-	-	-
	-	-	-	-
Participations évaluées selon mise en équivalence	-	-	-	-
Autres participations	1 416 043	54 660	1 361 383	1 349 415
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	477 079	-	477 079	547 494
Autres immobilisations financières	1 164	-	1 164	521
TOTAL (I)	**1 986 188**	**133 999**	**1 852 188**	**1 913 453**

		Exercice clos le 31/12/2023			31/12/2022
		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
Clients et comptes rattachés		17 369	-	17 369	29 212
		-	-	-	-
Autres créances		-	-	-	-
• . Fournisseurs débiteurs		191	-	191	113
• . Personnel		6	-	6	13
• . Organismes sociaux		0	-	-	-
• . Etat, impôts sur les bénéfices		-	-	-	180
• . Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		2 728	-	2 728	1 550
• . Autres		149 578	-	149 578	211 177
Capital souscrit et appelé, non versé		-	-	-	-
		-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement		0	-	0	206
Disponibilités		43 761	-	43 761	37 642
Instruments de trésorerie		-	-	-	-
Charges constatées d'avance		15 415	-	15 415	17 915
TOTAL (II)		**229 049**	**-**	**229 049**	**298 026**
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(III)	-	-	-	-
Primes de remboursement des obligations	(IV)	-	-	-	-
Ecarts de conversion actif	(V)	1 295	-	1 295	11 699
TOTAL ACTIF (I à V)		**2 216 532**	**133 999**	**2 082 532**	**2 223 178**

Bilan passif

	Exercice clos le 31/12/2023	31/12/2022
Capital social ou individuel (dont versé: 327 751)	327 751	327 751
Primes d'émission, de fusion, d'apport	135 493	135 493
Ecarts de réévaluation	-	-
Réserve légale	31 861	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	792 672	742 884
	-	-
Résultat de l'exercice	23 911	49 788
	-	-
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	775	613
TOTAL (I)	**1 312 464**	**1 288 390**
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
TOTAL (II)	**-**	**-**
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	1 482	10 676
TOTAL (III)	**1 482**	**10 676**
	-	-

	Exercice clos le 31/12/2023	31/12/2022
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres Emprunts obligataires	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
• . Emprunts	69 584	201 603
• . Découverts, concours bancaires	1 777	1 126
Emprunts et dettes financières diverses	-	-
• . Divers	-	-
• . Associés	663 261	691 451
	-	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 870	14 742
Dettes fiscales et sociales	-	-
• . Personnel	11 526	5 044
• . Organismes sociaux	3 149	2 247
• . Etat, impôts sur les bénéfices	-	-
• . Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	30	1 273
• . Etat, obligations cautionnées	-	-
• . Autres impôts, taxes et assimilés	1 859	1 779
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	742	1 739
Autres dettes	1 389	258
Instruments de trésorerie	-	-
Produits constatés d'avance	-	-
TOTAL (IV)	**767 186**	**921 263**
Ecart de conversion passif	1 401	7 601
TOTAL PASSIF (I à V)	**2 082 532**	**2 223 178**

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1 >	Règles et méthodes comptables	345
1.1	Règles et méthodes comptables	345
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	345
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	346
1.4	Créances et dettes	346
1.5	Opérations en devises	346
1.6	Provisions	347
1.7	Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	347
1.8	Faits marquants	347
1.9	Événements post clôture	347

Note 2 >	États financiers	348
2.1	État des immobilisations	348
2.2	État des amortissements	350
2.3	État des provisions	351
2.4	État des échéances des créances et des dettes	352
2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients	354
2.6	Fonds commercial	355
2.7	Produits et avoirs à recevoir	355
2.8	Charges à payer et avoirs à établir	355
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 5 ans en prenant en compte une valeur terminale.

Au 31 décembre 2023, la valeur d'utilité du fonds commercial est supérieure à sa valeur (nette) comptable incluant les malis techniques qui lui sont rattachés.

1.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de matériel de bureau et informatique et d'agencements et installations.

La valeur brute de ces éléments correspond à leur coût d'acquisition : prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens :

- matériel de bureau et informatique : 3 ans ;
- agencements et installations : 3 ans.

Lorsque la valeur actuelle est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

Pour l'immobilisation concernant l'aménagement des locaux de la Défense, l'amortissement pratiqué est de 8 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 2023, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- taux d'inflation : 2,00% ;
- taux d'actualisation : 3,20% sur les plans de retraite et par 3,70% sur les médailles du travail ;
- taux d'indexation des salaires : 3,00% ;
- âge de départ à la retraite : 67 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 a long terme des salariés (LTI)

Le Groupe Tarkett, dont la société Tarkett SA est la holding, a procédé en 2023 au débouclage de son dernier plans d'attribution d'actions gratuites pour 370.351 actions.

Un nouveau plan a été mis en place en 2023 dont l'attribution est en numéraire. La Société étale la charge des plans 2021 à 2023 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 2023. Au 31 décembre 2023, une provision a été constitué pour un montant de 1 857 milliers d'euros au titre du plan de 2021, de 1 916 milliers d'euros au titre du plan de 2022 et de 310 milliers d'euros au titre du plan 2023.

1.8 Faits marquants

1.8.1 Emprunts et dettes

Au 31 décembre 2023, 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 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 4,0 millions d'euros ;
- Un emprunt obligataire d'un montant de 31,5 millions d'euros souscrit en juin 2023 et arrivant à échéance en juin 2031.

La ligne de crédit renouvelable à laquelle Tarkett a accédé en juillet 2021 n'est pas utilisée au 31 décembre 2023.

1.8.2 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 règlementations 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	
		Réévalutation en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements poste à poste
Frais d'établissement, recherche et développement	-	-	-
Immobilisations incorporelles	73 020	-	4 210
Immobilisations incorporelles en cours	5 472	-	-
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	-	14
Emballages récupérables et divers	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	55	-	45
Avances et acomptes	-	-	-
TOTAL	**90 470**	**-**	**4 269**
Participations évaluées par équivalence	-	-	-
Autres participations	1 404 065	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	548 392	-	266
TOTAL	**1 952 457**	**-**	**266**
TOTAL GENERAL	**2 042 927**	**-**	**4 535**

	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	-	-	77 230	-
Immobilisations incorporelles en cours	2 839	-	2 633	-
Immobilisation incorporelles	**2 839**	**-**	**79 863**	**-**
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	-	-	11 832	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	-	-	100	-
Avances et acomptes	-	-	-	-
TOTAL	**2 839**	**-**	**91 901**	**-**
Participations évaluées par équivalence	-	-	-	-
Autres participations	11 978	-	1 416 043	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	70 415	-	478 244	-
TOTAL	**82 393**	**-**	**1 894 287**	**-**
TOTAL GENERAL	**85 232**	**-**	**1 986 188**	**-**

2.2 État des amortissements

	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Eléments sortis reprises	Fin exercice
TOTAL Immobilisations incorporelles	**(64 680)**	**(4 562)**	**-**	**(69 242)**
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	(9 662)	(329)	-	(9 991)
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
TOTAL Immobilisations corporelles	**(9 768)**	**(329)**	**-**	**(10 097)**
TOTAL GENERAL	**(74 448)**	**(4 891)**	**-**	**(79 339)**

	Dotations			Reprises	
	Différentiel de durée	Dégressif	Exception.	Dégressif	Exception.
TOTAL Immobilisations incorporelles	**-**	**(192)**	**-**	**30**	**-**
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	-	-	-	-	-
TOTAL Immobilisations corporelles	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL GENERAL	**-**	**(192)**	**-**	**30**	**-**

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	613	192	30	775
Dont majorations exceptionnelles de 30%	-	-	-	-
Pour implantation à l'étranger avant le 1.1.92	-	-	-	-
Pour implantation à l'étranger après le 1.1.92	-	-	-	-
Pour prêts d'installation	-	-	-	-
Autres provisions réglementées	-	-	-	-
TOTAL PROVISIONS REGLEMENTEES	**613**	**192**	**30**	**775**
Pour litiges	-	-	-	-
Pour garanties données clients	-	-	-	-
Pour pertes sur marchés à terme	-	-	-	-
Pour amendes et pénalités	-	-	-	-
Pour pertes de change	-	-	-	-
Pour pensions et obligations	807	834	402	1 240
Pour impôts	-	-	-	-
Pour renouvellement immobilisations	-	-	-	-
Pour grosses réparations	-	-	-	-
Pour charges sur congés payés	-	-	-	-
Autres provisions	5 116	2	4 876	242
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUE ET CHARGE	**5 923**	**836**	**5 277**	**1 482**
Sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-
Sur titres mis en équivalence	-	-	-	-
Sur titres de participation	54 650	10	-	54 660
Sur autres immobilisations financières	-	-	-	-
Sur stocks et en-cours	-	-	-	-
Sur comptes clients	-	-	-	-
Autres dépréciations	377	-	377	-
TOTAL Dépréciations	**55 027**	**10**	**377**	**54 660**
TOTAL GENERAL	**61 563**	**1 038**	**5 685**	**56 917**
Dont dotations et reprises:				
• o d'exploitation	-	788	5 275	-
• o financières	-	59	377	-
• o exceptionnelles	-	192	32	-

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	477 079	-	477 079
Autres immobilisations financières	1 164	-	1 164
Clients douteux ou litigieux	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	-	-	-
Autres créances clients	17 369	17 369	-
Créances représentatives de titres prêtés	-	-	-
Fournisseurs débiteurs	191	191	-
Personnel et comptes rattachés	6	6	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	-	-	-
Etat et autres collectivités publiques	-	-	-
• o Impôts sur les bénéfices	-	-	-
• o T.V.A.	2 728	2 728	-
• o Autres impôts, taxes, versements et assimilés	-	-	-
• o Divers	-	-	-
Groupe et associés	149 578	149 578	-
Débiteurs divers	0	0	-
Charges constatées d'avance	15 415	7 489	7 925
TOTAL GENERAL	**663 531**	**177 362**	**486 169**

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:	-	-	-	-
• o à un an maximum	22 084	22 084	-	-
• o plus d'un an	47 500	-	47 500	-
Emprunts et dettes financières divers	1 777	1 777	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	13 870	13 870	-	-
Personnel et comptes rattachés	11 526	11 526	-	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	3 149	3 149	-	-
Etat et autres collectivités publiques :	-	-	-	-
• o Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
• o T.V.A.	30	30	-	-
• o Obligations cautionnées	-	-	-	-
• o Autres impôts et taxes	1 859	1 859	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	742	742	-	-
Groupe et associés	663 261	102 509	560 752	-
Autres dettes	1 389	1 389	-	-
Dette représentative de titres empruntés	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL GENERAL	**767 186**	**158 934**	**608 252**	**-**

** 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

31/12/2023	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					231
Montant K€ (TTC)	**1 276**	**21**	**403**	**15 075**	**16 774**
Pourcentage du montant total du CA de l'exercice (TTC)	1,97%	0,03%	0,62%	23,33%	64 615
(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

31/12/2023	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					148
Montant K€ (TTC)	**1 657**	**77**	**28**	**623**	**2 384**
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	4,10%	0,19%	0,07%	1,54%	40 399
(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	
• o Créances rattachées à des participations	-
• o Autres immobilisations financières	-
CREANCES	-
• o Créances clients et comptes rattachés	68
• o Autres créances (dont avoirs à recevoir)	409
VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	-
DISPONIBILITES	-
TOTAL	**477**

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	411
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 431
Dettes fiscales et sociales	14 016
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	704
Autres dettes (dont avoirs à établir)	586
TOTAL	**25 148**

2.9 Charges et produits constatés d'avance

Montants de Charges et Produits Constatés d'avance	Charges	Produits
Charges / Produits d'exploitation	4 960	-
Charges / Produits financiers	10 455	-
Charges / Produits exceptionnels	-	-
TOTAL	**15 415**	**-**

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	63 203
TOTAL	**63 203**

Répartition par marché géographique	Montant
France	7 342
Etranger	55 861
TOTAL	**63 203**

2.11 Engagements financiers

2.11.1 Effets escomptés non échus

Néant.

2.11.2 Avals et cautions

Avals, Cautions, Garanties	Engagements donnés		Engagements limites			
	Devise	Montant	Devise	Montant	Objet	Faveur
Federal Insurance Company	USD	75 000 000	USD	75 000 000	Garanties de bonne fin de chantiers	Fieldturf Inc.
Ester Finance Technologies	USD	76 436 753	USD	90 000 000	Acte de cautionnement solidaire	Tarkett USA Inc., Fieldturf USA Inc.,Lexmark Carpet Mills Inc., Diamond W. Supply Co., Beynon Sports Surfaces Inc.
Pri-Pensionsgaranti	SEK	256 871 513	SEK	256 871 513	Engagements de retraite	Tarkett AB
Bpifrance, BRED	EUR	21 499 246	EUR	30 000 000	Ligne de crédit	Tarkett France
Commerzbank, BECM	EUR	15 250 000	EUR	16 000 000	Ligne de crédit	Tarkett GDL SA
Willowdale 1104, LLC	USD	4 897 342	USD	4 897 342	Caution de loyer	Tarkett USA Inc.
Peoria Green Owner, LLC	USD	3 751 813	USD	3 751 813	Caution de loyer	Tarkett USA Inc.
Petrofina	EUR	3 356 274	EUR	7 000 000	Commandes de biens et services	Morton Extrusion Technik
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB	29 480 000	RMB	83 600 000	Ligne de crédit	Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd.
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB	19 689 000	RMB	44 000 000	Ligne de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Mgt Co., Ltd.
Crédit Agricole CIB	EUR	4 033 228	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	0	EUR	5 000 000	Ligne de crédit	Desso Holding
Banco Bilbao Vizcaya Argenteria	EUR	0	EUR	2 000 000	Ligne de crédit	Poligras
HSBC Bank plc	GBP	0	GBP	1 000 000	Ligne de crédit	Tarkett Ltd
Autres bénéficiaires	EUR	0	EUR	3 762 449	(en équivalent euros)	(filiales du groupe)

2.11.3 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Devise	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	GBP	(7 400 000)	Swap de change	mars-24
Bancaire	AUD	(6 850 000)	Swap de change	mars-24
Bancaire	USD	8 170 000	Swap de change	janv.-24
Bancaire	USD	132 750 000	Swap de change	mars-24
Bancaire	USD	(1 333 583)	Swap de change	juin-24
Bancaire	PLN	(12 000 000)	Swap de change	janv.-24
Bancaire	SEK	(18 500 000)	Swap de change	mars-24
Bancaire	CHF	(500 000)	Swap de change	mars-24
Bancaire	CNY	157 000 000	Swap de change	mars-24

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.	déc.-27
Bancaire	EUR	318 000 000	Options gar.tx d'i.	juin-26
Bancaire	EUR	50 000 000	Options gar.tx d'i.	déc.-24
Bancaire	EUR	32 500 000	Options gar.tx d'i.	avr.-24
Bancaire	EUR	8 800 000	Options gar.tx d'i.	juil.-26
Bancaire	USD	72 000 000	Options gar.tx d'i.	déc.-27
Bancaire	USD	50 000 000	Options gar.tx d'i.	juin-25
Bancaire	USD	22 000 000	Options gar.tx d'i.	juin-24

2.11.5 Instruments financiers dérivés de matières premiers

Néant.

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	24 488	-
Résultat exceptionnel (et participation)	(294)	-
Résultat comptable	23 911	(283)

Nature de l'impôt sur les bénéfices	Impôt 2023	Impôt 2022
Contribution de 3% sur dividendes	-	-
Produit d'intégration fiscale	-	-
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	(283)	259
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal	-	-
Autres	-	-
TOTAL	**(283)**	**259**

2.13 Intégration fiscale

La société Tarkett a opté pour le régime de l'intégration fiscale à partir du 1er janvier 2009 pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ainsi que pour la contribution supplémentaire sur cet impôt.

Tarkett a mis en place en 2009 une intégration fiscale avec ses filiales françaises : FieldTurf Tarkett S.A.S. et Tarkett France S.A.S. En 2012, la société Tarkett Bois S.A.S. est entrée dans le périmètre de l'intégration fiscale. En 2015, la société Desso S.A.S. est également entrée dans le périmètre d'intégration fiscale ; la société Desso S.A.S. a fusionné avec la société Tarkett France S.A.S le 1er juillet 2017.

Le principe de neutralité est appliqué entre les sociétés intégrées conduisant chaque société membre à supporter une charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt éventuelle, résultant de l'intégration est comptabilisée dans les comptes de Tarkett.

2.14 Situation fiscale différée et latente

(en milliers d'euros)	31/12/2023		31/12/2022	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	20 599	5 321	19 491	5 035
Déficit propre	36 142	9 336	38 880	10 042
Déficit lié à l'intégration fiscale	**(60 458)**	**(15 616)**	**(59 594)**	**(15 393)**
Total du déficit reportable fiscalement	(24 316)	(6 280)	(20 714)	(5 351)

2.15 Rémunération des dirigeants

	Montant
REMUNERATIONS VERSEES AUX MEMBRES :	
• o des organes de direction	2 732
• o des organes de surveillance	361

2.16 Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	100	-
Agents de maîtrise et techniciens	4	-
Employés	6	-
Ouvriers	0	-
TOTAL	**110**	**-**

2.17 Parties liées

Les transactions réalisées par la société avec ses parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

La Société Tarkett Participation, dont le siège social se situe au 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, France, détient 90,40% du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

La nature des relations entre les deux sociétés est financière. Tarkett Participation a octroyé un prêt de 455,2 millions d'euros et un prêt de 72 millions d'USD à Tarkett SA.

Sur l'année 2023, la SID a facturé un total de 300 milliers d'euros de redevances au titre de la convention d'assistance et d'animation.

Au 31 décembre 2023, Tarkett a facturé un total de 55 milliers d'euros à SID au titre de prestations de service.

2.18 Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société

La société Tarkett est détenue à plus de 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	742 884	-	-	-	49 788	-	792 672
Résultat de l'exercice	**49 788**	**23 911**	**-**	**-**	**(49 788)**	**-**	**23 911**
Total situation nette	**1 287 777**	**23 911**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 311 687**
Subventions d'investissement	-	-	-	-	-	-	-
Provisions réglementées	613	162	-	-	-	-	775
Capitaux propres	**1 288 389**	**24 073**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 312 463**

2.20 Composition du capital social

Au 31 décembre 2023, 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
A- Renseignements détaillés concernant les filiales et participations										
- Filiales (plus de 50% du capital détenu)										
Tarkett GDL	385 009	234 558	46424	100	538 050	538 050	83147	0	263 715	0
Fieldturf Tarkett	24 639	15 396	(6 252)	100	86 805	32 155	0	0	122 198	0
Tarkett Inc.	53 756	(50 111)	16 356	100	1	1	0	0	161 779	0
Tarkett Finance Inc.	520 238	(135 493)	(6 756)	100	404 502	404 502	430 580	0	0	0
Tarkett DOO	64 264	30 230	14 826	100	252 605	252 605	0	0	95 038	1 900
Tarkett Services	50	(9)	(1)	100	50	40	0	0	0	0
- Participations (10 à 50% du capital détenu)										
AO Tarkett	13 945	93 983	29 053	50	134 030	134 030	35 000	0	238 811	0
B - Renseignements globaux concernant les autres filiales & participations										
Néant										

5.5 Résultats au cours des cinq derniers exercices

Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices (et autres éléments caractéristiques)

nature des indications *(en euros)*	exercice 31.12.2023	exercice 31.12.2022	exercice 31.12.2021	exercice 31.12.2020	exercice 31.12.2019
Capital en fin d'exercice :					
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	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice :	-	-	-	-	-
Chiffre d'affaires hors taxes	63 203	57 235	49 395	52 465	53 590
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	24 439	(7 684)	51 223	50 884	10 302
Impôts sur les bénéfices	(283)	1 424	(384)	1 033	(326)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(245)	(46 499)	(11 331)	(5 464)	7 430
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	23 911	(52 758)	39 508	46 450	17 406
Résultat distribué	-	-	-	**38 098**	**37 915**
Résultat par action :	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,37	0,71	(0,10)	0,78	0,79
résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,36	0,76	(0,80)	0,60	0,71
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal [(1)]	-	-	-	-	0,60
Effectif :	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	110	115	134	136	101
Montant de la masse salariale de l'exercice	11 447	12 696	15 111	13 228	13 090
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	12 828	7 999	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 faîtière du Groupe et la tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1er janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2023 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 2023 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 “Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022”.

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 2023".

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			
	2023	2022	2021	2020
Dividende total *(en millions d'euros)*	-	-	-	-
Dividende net par action *(en euros)*	-	-	-	-

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.

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 2023

À l'assemblée générale de la société Tarkett,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tarkett relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, des risques et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance 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 2023 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Test de dépréciation des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles (actifs non financiers)

> Point clé de notre audit

Les écarts d'acquisition (goodwill), les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables au 31 décembre 2023 de respectivement 664,3M€, 50,7M€ et 557,8M€ et représentent au total un montant significatif du bilan consolidé. Ces actifs sont comptabilisés comme indiqué en notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) » et « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles » 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 œuvre 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 présentés au Conseil de surveillance, et apprécié la permanence de la méthode utilisée.

Nous avons également évalué le bien fondé et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie, 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, passifs éventuels et actifs éventuels ») pour un montant total de 65,2M€ au 31 décembre 2023, 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 œuvre 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.

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.

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 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 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.

Par ailleurs, 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 par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et MAZARS.

Au 31 décembre 2023, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 10ème 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.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons 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 œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, des risques et de la conformité figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 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 pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 21 février 2024
Les Commissaires aux comptes

KPMG SA		Mazars
Philippe Grandclerc Associé	Romain Mercier Associé	Anne-Laure Rousselou Associée

5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale de la société Tarkett,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tarkett relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, des risques et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance 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 2023 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Point clé de notre audit

Les titres de participation s'élèvent à un montant net de 1 361,4M€ au 31 décembre 2023 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.

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 participation.

- Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes statutaires des entités concernées,
- Pour les évaluations reposant sur la méthode des multiples, nous avons :
  - Corroboré la concordance des agrégats utilisés avec les comptes des entités,
  - Apprécié les hypothèses retenues par la Direction, notamment concernant les multiples retenus,
- 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.

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.

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 attribuées 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 la périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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 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.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Tarkett par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

Au 31 décembre 2023, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 10ème 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.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons 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 œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, des risques et de la conformité figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 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 pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 21 février 2024
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit		Mazars
Département de KPMG S.A		
Philippe Grandclerc	Romain Mercier	Anne-Laure Rousselou
Associé	Associé	Associée

6 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

6.1	**Facteurs de risques**	**376**
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
6.2	**Organisation et gouvernance de la gestion des risques**	**395**
6.3	**Cartographie et évaluation des risques**	**396**
6.4	**Le contrôle interne et l'audit interne**	**397**
6.4.1	Le contrôle interne	397
6.4.2	L'audit interne	397
6.5	**Assurance**	**398**

6.1 Facteurs de risques

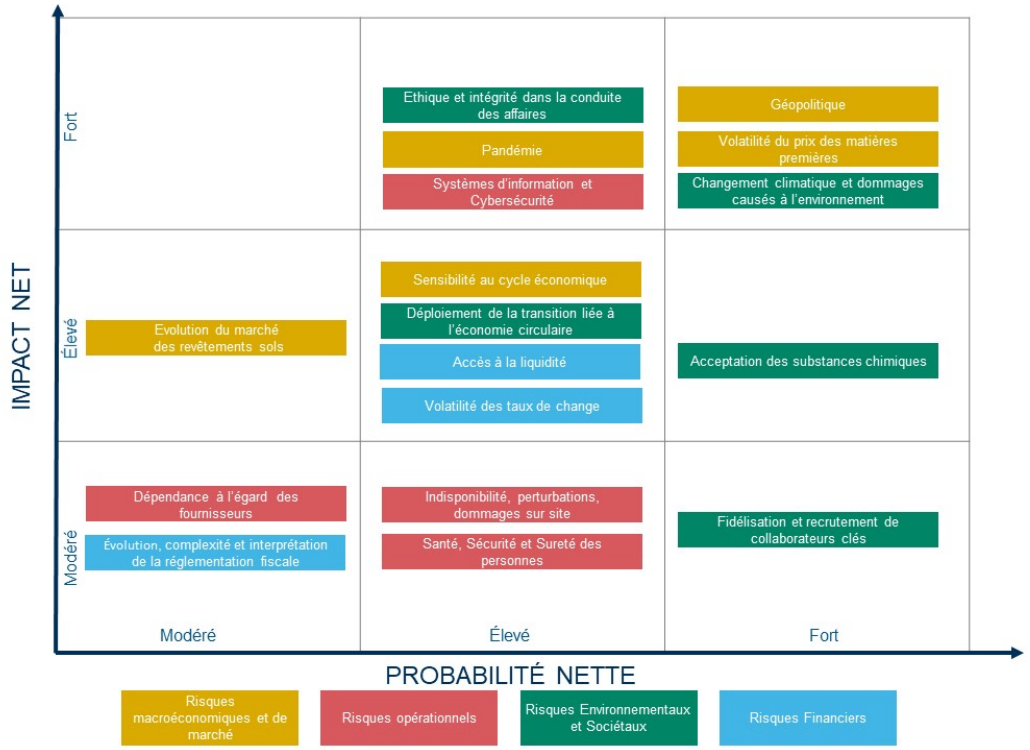
Conformément aux dispositions prévues par l'article 16 du règlement (UE) 2017 /1129 concernant le prospectus et au rapport de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) de mars 2019 intitulé « Lignes directrices sur les facteurs de risque en vertu du Règlement sur les prospectus », la Société a identifié et décrit dans cette Section 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.

Matrice des facteurs de risques :



Facteurs de risque de Tarkett

Catégories de risque	Facteurs de risque	Plus de détails en Section :
Risques macroéconomiques et de marché	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	6.1.1
Risques opérationnels	Systèmes 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
Risques environnementaux et sociétaux	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
Risques financiers	Volatilité des taux de change	Note 7.6 comptes conso. & 6.1.4
	Accès à la liquidité	Note 7.6 comptes conso. & 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
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. 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. 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.	> 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. > 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. > 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.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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").
> Programme de recherche et développement pour maintenir l'avantage concurrentiel.
> 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.
> 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.
> Le cas échéant, des opérations de croissance externe afin de renforcer ses parts de marché ou de se développer sur des nouveaux segments.

Sensibilité au cycle économique

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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, comme c'est le cas actuellement dans certaines zones géographiques. 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. 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.	> 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. > 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.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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.

> 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 :

- plusieurs zones géographiques ;
- plusieurs catégories de produits ;
- 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.

Volatilité du prix des matières premières

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de ces matières premières essentielles à son activité, telles que les différents polymères et le bois. En 2023, le coût des matières premières a commencé à se stabiliser.	> 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.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Afin de gérer au mieux ces risques, le Groupe met en œuvre différentes actions, notamment :

> En matière de politique d'achat :
- le développement de relations privilégiées et pérennes avec ses fournisseurs ;
- 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 ;
- 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");
- la recherche de nouveaux fournisseurs ou de solutions alternatives de matières premières moins sensibles au prix du pétrole.

> En matière de gestion des prix de vente :
- la gestion proactive des prix de vente ;
- le transfert de l'impact des augmentations du coût des matières premières par le biais des prix de ses produits dans des délais raisonnables.

Géopolitique

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. Concernant l'activité et la présence du Groupe en Russie et en Ukraine, il est à noter principalement que : 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. 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 26 millions d'euros en 2023 et les actifs nets représentent moins de 1% du montant total des actifs du Groupe. Il est précisé que le Groupe respecte les différents programmes de sanctions internationales qui lui sont applicables.	> 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. > La guerre en Ukraine depuis février 2022 a entrainé des conséquences significatives pour le Groupe notamment avec la mise en œuvre des différents programmes de sanctions internationales, des difficultés d'approvisionnements de certaines matières premières pour les deux usines situées en Russie, ainsi que des difficultés pour le versement de dividendes ou, le cas échéant, le règlement des flux intra-groupe. > 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.

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
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 21ième siècle que le risque était difficilement anticipable. Les impacts d'une pandémie peuvent être nombreux et s'appréhender principalement de la façon suivante : > 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 ; > 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 ; > 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 ; > Risque de liquidité : les deux risques ci-dessus, associés à un risque de défaut de paiement de clients en difficulté financière, peuvent entrainer une dégradation du niveau d'endettement de Tarkett et l'atteinte des limites contractuelles d'accès à la liquidité ("covenants" financiers) ; > 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 distribuées par Tarkett.	> Sur les sites Tarkett, des dispositifs sanitaires insuffisants ou non respectés pourraient être à l'origine de contaminations locales, entrainant 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. > Des confinements de longues durées, peuvent impacter les économies locales et entrainer la diminution des revenus de Tarkett. > Des plans de réduction des coûts insuffisamment mis en place pour atténuer les baisses éventuelles d'activité pourraient entrainer une dégradation significative de la rentabilité du Groupe. > Une baisse soutenue et durable du niveau des ventes entraine 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.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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.).
> 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.
> 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.
> Enfin le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées de niveau satisfaisant auprès de ses partenaires financiers.

6.1.2 Risques opérationnels

Systèmes d'information et cybersécurité

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. 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. De ce fait, les menaces croissantes sur la cybersécurité (logiciels de rançon, logiciels malveillants, *phishing*, attaques de la chaîne logistique, désinformation, etc.), notamment orientées vers les entreprises, présentent un risque important pour les activités commerciales de Tarkett.	> 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. > Des fuites de données pourraient également donner lieu à des condamnations juridiques au titre des différentes règlementations applicables en la matière. > La réputation du Groupe et la confiance de ses partenaires pourraient être également atteintes.

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
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.	> 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 de poursuites judiciaires et de condamnations. > Ces risques sont pour la plupart couverts par des polices d'assurances. En cas de sinistre majeur, ces assurances pourraient s'avérer insuffisantes.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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 » :
  - 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 ;
  - à l'issue de cette évaluation, un plan de mesures correctives est mis en œuvre pour atténuer l'importance critique des risques ;
  - les évaluations sont mises à jour régulièrement par chaque usine ;
  - les risques résiduels sont quant à eux évalués par l'assureur du Groupe lors des audits annuels menés sur des sites.
> 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.
> 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.

Santé, sécurité et sûreté des personnes

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
Avec 34 usines de production, le Groupe est exposé quotidiennement à un risque d'incident mettant en cause la sécurité des travailleurs. 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, 30 accidents avec arrêt déclarés sont encore intervenus en 2023, contre 148 en 2010.	> 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 entrainer 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.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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.

> 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 et accompagnés dans la mise en place de plans d'actions.

> 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".

Dépendance à l'égard des fournisseurs

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. 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. 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.	> 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. > 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. > 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. > En ce qui concerne les machines et équipements nécessaires à l'activité du Groupe, si l'un des fournisseurs du Groupe enfreignait 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.

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.
> En 2023, le Groupe a développé des relations avec de nouveaux fournisseurs de dalles LVT dans d'autres pays d'Asie afin de réduire sa dépendance auprès de ses fournisseurs chinois.
> 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".

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
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. 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. 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, maîtres d'oeuvre et entreprises de pose) et qu'elle passe également des contrats directement avec le secteur public (par exemple, des surfaces en gazon synthétique pour les équipements de sport locaux, des revêtements de sol pour les bâtiments publics tels que les écoles et les hôpitaux). 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.	> 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. > 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. > 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.

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
Le Groupe est exposé à des risques physiques et transitoires (réglementaires, juridiques, de marché...) liés au changement climatique : > 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. > 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. > 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). > 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.	> 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. > Baisse des ventes en raison du caractère insuffisant des mesures prises pour lutter contre le changement climatique. > Augmentation des coûts (ex. : matières premières, énergie fossile...) due aux taxes carbone avec le risque de réduire les marges et/ou les ventes. > 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.

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 raréfaction 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
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). Par ailleurs, la société civile exprime des attentes accrues vis-à-vis des entreprises en matière d'utilisation des ressources et leur recyclage. 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 règlementation dans le secteur, notamment en Europe (30% de l'activité) et en particulier les pays Nordiques.	> Perte potentielle de clients et de ventes associées, en raison d'une offre insuffisante de services et de solutions de recyclage. > L'augmentation du coût des matières premières vierges par rapport aux matières premières secondaires recyclées. > Mise en place ou augmentation des écotaxes pour la collecte et la valorisation post utilisation.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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.

> 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".

Acceptation des substances chimiques

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. Les réglementations peuvent interdire certaines ressources ou substances chimiques spécifiques, alors qu'aucune alternative pertinente n'a été trouvée au moment de l'interdiction. 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. Enfin sur ce sujet, les éventuelles modifications de comportements des clients et/ou prescripteurs peuvent contribuer significativement à l'accroissement de ce risque.	> 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 à 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. > 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 »).

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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.
> 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".
> 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".

Fidélisation et recrutement des collaborateurs clés

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. 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.	> 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. > De manière générale, des initiatives stratégiques et des projets clés pour le développement et le renforcement de la performance du Groupe pourraient être différés. > 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. > 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.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> Amélioration du processus de recrutement (marque employeur, visibilité sur les plateformes digitales, formations, partenariats écoles/universités) ;
> Renforcement des revues de talent et des plans de succession ;
> Priorisation de la mobilité interne ;
> Dispositifs pour conserver et développer les expertises, talents et compétences nécessaires ;
> Suivi et fidélisation des collaborateurs clés ;
> Mise en œuvre de plans de développement individuels et de programmes de formation ;
> Enquêtes d'engagement récurrentes « Employee Feedback » et plans d'actions aux différents niveaux de l'organisation ;
> Politique de rémunération alliant compétitivité externe & équité interne (études salariales, grading) ;
> Initiatives pour renforcer la diversité et, notamment, la parité hommes-femmes dans le management et l'ensemble de l'organisation ;
> 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).

6.1.4 Risques financiers

Volatilité des taux de change

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
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. Avec 51% de ventes en 2023 en Amérique du Nord et 8% en Russie, le Groupe est principalement exposé aux fluctuations des taux de change du dollar américain (USD) et du rouble russe (RUB). 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). 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. 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.	> 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. > 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, bien que le Groupe produise localement la quasi-totalité des produits qu'il vend, il importe de Chine une partie des matières premières utilisées dans la production. Pour ces coûts, lorsque les fournisseurs facturent dans une devise étrangère, le Groupe est exposé à des risques de change.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

> 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 :
  - 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) ;
  - 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) ;
  - 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.
> 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).
> 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.

Accès à la liquidité

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
Le risque de liquidité correspond à l'incapacité à satisfaire à un moment donné les besoins de financement avec les ressources financières disponibles. Ce risque pourrait notamment se matérialiser au cas où : > Surviendrait un besoin de financement non planifié et excédant la capacité des lignes de crédit disponibles ; > Les conditions de marché empêcheraient le Groupe de lever des fonds au moment où il en a besoin.	> 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"). > Remise en question de projets d'investissements et/ou de la stratégie de développement du Groupe

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 entrainer 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
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 : > Des augmentations des impôts existants ; > L'introduction de nouvelles taxes ou obligations ; > Des erreurs lors de l'établissement des déclarations fiscales ; > Des modifications substantielles apportées aux réglementations fiscales ou à leurs interprétations ; > La contestation de l'interprétation des lois et réglementations fiscales par le Groupe ou par les autorités fiscales locales.	> 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 ; > 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.

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 ;

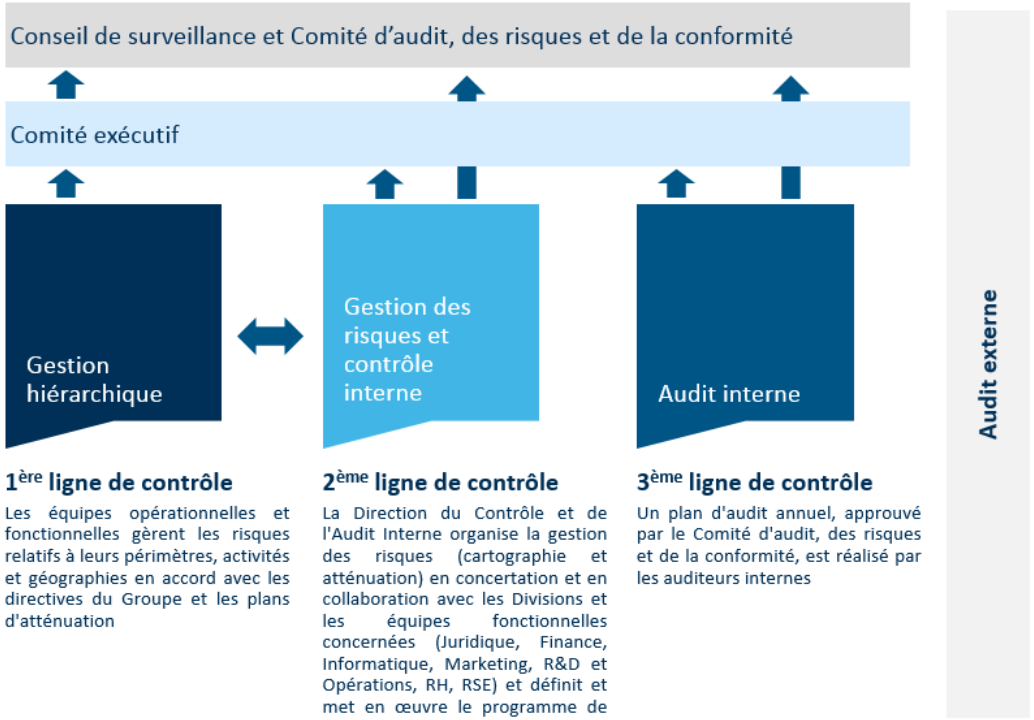
> La Direction Fiscale du Groupe et les professionnels locaux s'engagent à ne pas recourir à des stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou à des montages fiscaux artificiels. De plus, Tarkett adopte des pratiques fiscales responsables en ne recourant pas à des montages 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"Application de pratiques professionnelles et éthiques transparentes").

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 règlementations ;
- 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.



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 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.

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 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 2023, 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

7.1	**Informations sur la Société**	**400**
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet	400
7.1.2	Date de constitution et durée	400
7.2	**Informations sur le capital social**	**400**
7.2.1	Capital social et évolution sur les trois derniers exercices	400
7.2.2	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	401
7.2.3	Programme de rachat d'actions	401
7.2.4	Autorisations financières	403
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
7.2.6	Nantissements, garanties et sûretés	403
7.3	**Informations sur l'actionnariat**	**404**
7.3.1	Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote	404
7.3.2	Contrôle de la Société	405
7.3.3	Actionnariat salarié	405
7.3.4	Droits de vote des actionnaires	405
7.3.5	Franchissements de seuils	405
7.3.6	Pacte d'actionnaires	406
7.4	**Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance**	**406**
7.5	**Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett**	**409**
7.6	**Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**	**409**
7.7	**Informations boursières**	**410**

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 présent Document).

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 2023, 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 2023, 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 2021	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405
Exercice 2022	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405
Exercice 2023	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405

7.2.2 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2023, la Société détenait 18 559 actions propres en auto-détention (soit 0,03 % du capital social).

Au 31 décembre 2023, il n'existe plus d'actions d'auto-contrôle, Tarkett GDL SA, filiale luxembourgeoise de la Société, ayant cédé à cette dernière au cours de l'exercice l'intégralité des actions Tarkett qu'elle détenait (cf. section 7.2.3.1 ci-dessous).

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 2023

Rappel du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023

L'Assemblée Générale du 21 avril 2023, dans sa 16ème résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 20 octobre 2024, à acheter ou faire acheter 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 ;
- 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 29 avril 2022, dans sa 19ème résolution.

Rachat d'actions propres réalisé au cours de l'exercice 2023

Dans le cadre de la remise d'actions de performance gratuites définitivement acquises par les bénéficiaires du LTIP 2020-2023 le 1er août 2023, la Société a procédé le 28 juillet 2023 aux achats suivants :

- rachat hors marché auprès de Tarkett Participation de 280 000 actions Tarkett, à un prix de rachat unitaire par action de 11,60 euros, soit un prix total de 3 248 000 euros ; et
- rachat hors marché auprès de sa filiale luxembourgeoise Tarkett GDL de 84 211 actions Tarkett, à un prix de rachat unitaire par action de 11,60 euros, soit un prix total de 976 847,60 euros.

En conséquence, au 31 décembre 2023, après ces rachats et la livraison de 370 751 actions aux bénéficiaires du LTIP 2020-2023, la Société détenait 18 559 de ses propres actions (contre 25 099 actions au 31 décembre 2022), pour une valeur de marché de 172 970 euros. Depuis le 31 décembre 2023, la Société n'a effectué aucun rachat d'actions.

7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 (18ème 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 appelée à se réunir le 26 avril 2024.

Objectif du programme de rachat d'actions

La Société pourrait procéder ou 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 ;
- 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.

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 26 avril 2024, 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 20 euros par action. En cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix d'achat maximum susvisé serait ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pourrait être supérieur à 30 000 000 euros.

Modalités de rachat

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Durée du programme

L'autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois à compter du 26 avril 2024, soit jusqu'au 25 octobre 2025.

7.2.3.3 Contrat de liquidité

La Société a mis fin le 16 juillet 2021 au contrat de liquidité qu'elle avait conclu le 23 septembre 2019 avec Exane BNP Paribas.

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 2023

Nature des autorisations	Assemblée Générale *(date et résolution)*	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2023
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	21 avril 2023 *(16e résolution)*	20 octobre 2024 (18 mois)	10 % des actions existantes(1)	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	21 avril 2023 (17e *résolution)*	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2023	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	21 avril 2023 (18e résolution)	20 juin 2025 (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	21 avril 2023 (19e résolution)	20 juin 2025 (26 mois)	10 % des actions existantes	Néant

(1) 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

Gordon Thomson et FieldTurf Tarkett ont conclu le 19 décembre 2017, un pacte d'actionnaires au titre duquel FieldTurf Tarkett s'était vu 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 en décembre 2022 pour une période de quatre-vingt-dix jours et a pris fin en mars 2023.

Par ailleurs,Tarkett GDL, filiale luxembourgeoise de Tarkett, détient 51% du capital de la société néerlandaise Tarkett M-Wall Holding BV et dispose notamment d'une option d'achat lui permettant d'obtenir la cession des 49% restants à compter de décembre 2025 et jusqu'en décembre 2027.

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 2023.

Des informations sur cette convention de crédit figurent à la Section 4.3.4 "Conditions des principales lignes de crédit" du présent Document.

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

Les tableaux ci-dessous présentent l'actionnariat de la Société à la date du 31 décembre 2023 et son évolution au cours des trois derniers exercices :

Au 31 décembre 2023	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques[2]	% de droits de votes théoriques	% de droits de votes exerçables
Tarkett Participation[1]	59 207 028	90,32 %	117 037 627	94,66 %	94,67 %
Actions auto-détenues	18 559	0,03 %	18 559	0,02 %	-
Public	6 324 694	9,65 %	6 588 729	5,32 %	5,33 %
Total	**65 550 281**	**100 %**	**123 644 915**	**100 %**	**100 %**

[1] Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A. et Global Performance 17 S.C.A. (ces deux fonds appartenant au groupe Wendel) ainsi que les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck agissent de concert vis-à-vis de la Société depuis l'offre publique d'achat simplifiée mise en oeuvre en 2021.

[2] L'augmentation importante du nombre de droits de vote à fin 2023 résulte de l'acquisition de droits de vote double par Tarkett Participation au cours de l'exercice.

Pour plus d'informations sur le contrôle de Tarkett Participation, se référer à la Section 7.3.2 du présent Document.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2023, il n'existait aucun autre actionnaire détenant directement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2022	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques	% de droits de vote exerçables
Tarkett Participation[1]	59 132 160	90,21%	59 132 160	89,85%	90,00%
Tweedy, Browne Company LLC[2]	3 742 832	5,71%	3 742 832	5,69%	5,70%
Actions auto-détenues et auto-contrôlées	109 310	0,17%	109 310	0,17%	-
Public	2 565 979	3,91%	2 826 938	4,30%	4,30%
Total	**65 550 281**	**100 %**	**65 811 240**	**100%**	**100%**

[1] Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A. et Global Performance 17 S.C.A. (ces deux fonds appartenant au groupe Wendel) ainsi que 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 mise en oeuvre en 2021, détenaient ensemble 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 théoriques. Cette détention comprenait 109 310 actions propres, dont 25 099 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale Tarkett GDL SA, ainsi que des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidité portant sur des actions Tarkett.

[2] 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 Document d'Enregistrement Universel 2022).

Au 31 décembre 2021	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques	% de droits de vote exerçables
Tarkett Participation[1]	58 982 530	89,98%	58 982 530	89,64%	89,98%
Actions auto-détenues et auto-contrôlées	247 555	0,38%	247 555	0,38%	-
Public	6 320 196	9,64%	6 569 678	9,98%	10,02%
Total	**65 550 281**	**100%**	**65 799 763**	**100%**	**100%**

[1] Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A. et Global Performance 17 S.C.A.(ces deux fonds appartenant au groupe Wendel) ainsi que les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck, agissant de concert depuis l'offre publique d'achat simplifiée mise en oeuvre en avril 2021, ont déclaré 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. Cette détention comprenait 247 555 actions propres dont 163 344 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale Tarkett GDL SA, ainsi que des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidité portant sur des actions Tarkett.

7.3.2 Contrôle de la Société

Depuis l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les actions de la Société déposée à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 26 avril 2021, la société Tarkett Participation agit 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 et Expansion 17 S.C.A. FIAR (ces deux fonds appartenant au groupe Wendel) ainsi que les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck.

Au 31 décembre 2023, le concert ainsi constitué détenait 59 257 355 actions et 117 101 120 droits de vote de la Société, soit 90,4 % du capital et 94,7% des droits de vote théoriques.

Cette détention tient compte des 4 000 actions détenues par les membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck ainsi que, par assimilation, des 18 559 actions auto-détenues par la Société et des 27 768 actions détenues par Fabrice Barthélemy qui est également Président de Tarkett Participation.

Le contrôle de Tarkett Participation sur la Société est resté stable par rapport à l'exercice précédent.

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 en 2021 :

- 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. Ces accords, signés avec Tarkett Participation, leur permettaient de rendre liquides leurs actions issues 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.

À la date du présent Document, plus aucun accord de liquidité n'est en vigueur.

Une synthèse des plans d'actions gratuites et des attributions intervenues en vertu de ces plans ainsi que des informations complémentaires sur le mécanisme de liquidité figurent à la Section 2.3.4 “Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)”.

7.3.4 Droits de vote des actionnaires

L'article 8 des Statuts de la Société dispose qu'un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux ans.

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. Il cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété et 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 seuils légaux suivants ont été déclarés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 :

Date de franchissement	Actionnaire	Hausse/baisse	Seuil legal franchi	% de droit de vote détenu	% capital détenu
31 mai 2023	Tweedy, Browne Company LLC	Baisse	5 % des droits de vote	3,29 %	5,12 %
30 juin 2023	Tweedy, Browne Company LLC	Baisse	5 % du capital	3,11 %	4,84 %

Par ailleurs, en raison de l'acquisition de droits de vote double, Tarkett Participation et le Concert (tel que défini ci-dessus) ont franchi à la hausse les seuils statutaires de 91% à 93% des droits de vote en mai 2023 puis le seuil statutaire de 94% des droits de vote en juillet 2023.

Il est rappelé que Tarkett Participation et le Concert ont franchi en 2021 le seuil de 90% du capital et des droits de vote de la Société, étant précisé qu'ont été assimilés aux actions et aux droits de vote possédés par le déclarant, les actions et les droits de vote détenus par l'intermédiaire des sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce et ceux faisant l'objet de contrats de liquidité. Le détail des participations en capital et en droits de vote de Tarkett Participation et du Concert figure à la section 7.3.1 du présent Document.

À la date du présent Document et à la connaissance de la Société, aucune déclaration de franchissement de seuil légal ou statutaire n'a été effectuée depuis le 31 décembre 2023.

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 l'évolution de la gouvernance de la Société à l'issue de l'OPAS afin de refléter la nouvelle structure actionnariale de la Société, la SID restant majoritaire. En l'absence de retrait obligatoire, il prévoit que la Société conserve une gouvernance duale avec un Directoire et un Conseil de surveillance, étant précisé que (i) une majorité des membres du Conseil de surveillance est 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 est nommé sur proposition de Wendel Luxembourg S.A. et (iii) au moins un tiers des membres du Conseil de surveillance sont indépendants conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère. Ce pacte prévoit également 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).

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 dispose également d'un Règlement intérieur visant à préciser ses modalités de fonctionnement. Il 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) et leurs principales dispositions 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 collégialement 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.

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 ;

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.

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 2023 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" ;
- il est enfin précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites à la Section 2.3 "Rémunération" 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).

	2023	2022	2021
Cours de clôture (en euros)			
Au plus haut	13,02	19,66	21,40
Au plus bas	8,60	11,38	12,09
Au 31 décembre	9,32	11,50	19,50
Nombre d'actions au 31 décembre	65 550 281	65 550 281	65 550 281
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	611	754	1,278

Source : Euronext.

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 2024

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024	412
8.2	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024	413
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2023	423
8.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	424
8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	427

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024

À titre ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023

2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023

3. Affectation du résultat de l'exercice 2023

4. Approbation des conventions et engagements réglementés

5. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Nicolas Deconinck pour une durée de quatre ans

6. Nomination de Mme Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans

7. Nomination de KPMG SA en qualité de commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité

8. Nomination de Mazars en qualité de commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité

9. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023

10. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire

11. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire

12. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance

13. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire

14. Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire

15. Fixation du montant maximum global de rémunération alloué annuellement aux membres du Conseil de surveillance

16. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance

17. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

18. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

À titre extraordinaire

19. 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

À titre ordinaire

20. Pouvoirs en vue des formalités.

8.2 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024

À titre ordinaire

Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2023

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 clos le 31 décembre 2023, faisant ressortir respectivement un résultat net de 23 910 907,67 euros et un résultat net consolidé part du Groupe de 20,4 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 56 012 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 2023.

Première résolution :

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, des observations du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net comptable d'un montant de 23 910 907,67 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 56 012 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution :

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, des observations du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 décembre 2023, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un résultat net part du Groupe d'un montant de 20,4 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 2023

La 3ème résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'affectation de l'intégralité du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 au compte "Report à nouveau" qui serait porté de 792 671 869,69 euros à 816 582 777,36 euros.

Troisième résolution :

(Affectation du résultat de l'exercice 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et des observations du Conseil de surveillance, constatant que les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 présentent un bénéfice net de 23 910 907,67 euros, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement ce bénéfice au compte « Report à nouveau », le portant ainsi à 816 582 777,36 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale constate qu'aucun dividende n'a été versé au cours des trois exercices précédents.

Résolution 4 : Conventions et engagements réglementés

La 4ème résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale le contrat d'acquisition d'actions Tarkett conclu le 28 juillet 2023 entre la Société et la société Tarkett Participation qui détient plus de 10% de ses droits de vote, au titre duquel la Société a acquis auprès de Tarkett Participation un nombre total de 280 000 de ses propres actions.

Cette acquisition avait pour objet de permettre à la Société de livrer 388 701 actions au titre du plan d'actions de performance gratuites 2020-2023, lesquelles ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires le 1er août 2023. Cet accord prévoyait un prix de rachat unitaire par action Tarkett de 11,60 euros, soit un prix total de 3 248 000 euros.

La signature de cette convention a été préalablement autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 26 juillet 2023. Ce dernier a considéré que cette opération était dans l'intérêt social de la Société pour les raisons suivantes :

- Tarkett n'ayant pas la possibilité d'émettre des actions nouvelles pour la livraison des actions, l'acquisition d'actions auprès d'autres actionnaires s'avérait être la seule solution pour lui permettre de livrer lesdites actions ;
- l'acquisition des actions permettait ainsi à la Société de satisfaire ses obligations vis-à-vis des bénéficiaires de l'attribution des actions de performance ; et
- le prix d'acquisition des actions était inférieur au cours de clôture du titre Tarkett le jour de la signature du contrat de cession.

Quatrième résolution :

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport ainsi que la convention conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 qui y est décrite.

Résolutions 5 et 6 : 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 membre salariée) et deux Censeurs.

Renouvellement du mandat de Nicolas Deconinck

La 5ème résolution concerne le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Nicolas Deconinck qui arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2024. Il est proposé de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Outre sa connaissance du Groupe et du secteur dans lequel il intervient, Nicolas Deconinck apporte au Conseil ses compétences et son expérience en matière de digital et marketing.

Si le renouvellement du mandat de Nicolas Deconinck est approuvé par l'Assemblée Générale, il continuera à siéger au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ainsi qu'au Comité RSE et Innovation.

Nomination de Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de Surveillance

À la suite de la décision de Didier Deconinck de mettre fin, par anticipation, à son mandat de membre du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2024, il est proposé, par le vote de la 6ème résolution, de nommer Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Outre sa connaissance du Groupe et du secteur dans lequel il intervient, Marie Deconinck apportera notamment au Conseil ses compétences et son expérience en matière de marketing.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2024, et sous réserve de l'adoption par l'Assemblée de ces deux résolutions, le Conseil de surveillance resterait composé de 13 membres, dont trois membres indépendants, et incluant deux membres représentant les salariés et deux Censeurs. La part représentée par les femmes au sein du Conseil passerait de 44 ,44 % à 55,56 %.

Cinquième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Nicolas Deconinck pour une durée de quatre ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de la Société de M. Nicolas Deconinck arrive à échéance et décide de le renouveler pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Sixième résolution :

(Nomination de Mme Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de nommer Mme Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société à compter de ce jour et pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Résolutions 7 et 8 : Nomination des auditeurs chargés de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité

Les 7ème et 8ème résolutions ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale la nomination de KPMG SA et Mazars en qualité de co-commissaires aux comptes chargés d'exercer la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité telle que prévue par les dispositions de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 ayant transposé en droit français la Directive Européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) du 14 décembre 2022.

Il est proposé de fixer à deux exercices la durée de leurs mandats, ce qui correspond à la durée restant à courir de leurs mandats de commissaires aux comptes chargés d'exercer la mission de certification des comptes de la Société, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.

Cette proposition a été étudiée par le Comité d'audit, des risques et de la conformité de la Société qui a émis un avis favorable sur ces nominations.

Septième résolution :

(Nomination de KPMG SA en qualité de commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide, en application des articles L.821-40 et suivants du Code de commerce, de nommer KPMG SA en qualité de commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L.821-44 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, la durée de ce mandat correspond à celle du mandat restant à courir de KPMG SA de certification des comptes, soit une durée de deux exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Huitième résolution :

(Nomination de Mazars en qualité de commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales connaissance prise du rapport du Directoire, décide, en application des articles L.821-40 et suivants du Code de commerce, de nommer Mazars en qualité de commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L.821-44 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, la durée de ce mandat correspond à celle du mandat restant à courir de Mazars de certification des comptes, soit une durée de deux exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Résolutions 9 à 12 : Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 aux mandataires sociaux

En application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, les résolutions 9 à 12 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 clos le 31 décembre 2023 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 (9ème résolution) ;
- les éléments de rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire (10ème résolution) ;
- les éléments de rémunération de Raphaël Bauer, membre du Directoire (11ème résolution) ;
- les éléments de rémunération d'Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance (12ème 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 aux Sections 2.3.1, 2.3.2 et 2.3.6 du Document d'enregistrement universel 2023.

Neuvième résolution :

(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023)

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, 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 clos le 31 décembre 2023 mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant notamment à la Section 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

Dixième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 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, 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 clos le 31 décembre 2023 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.3.1 et 2.3.6.1 du Document d'enregistrement universel 2023.

Onzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 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, 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 clos le 31 décembre 2023 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.3.1 et 2.3.6.2 du Document d'enregistrement universel

Douzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 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, 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 clos le 31 décembre 2023 à M. Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant aux Sections 2.3.2 et 2.3.6.3 du Document d'enregistrement universel 2023.

Résolutions 13 à 17 : Approbation des politiques de rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce, les résolutions 13 à 17 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée les politiques de rémunération applicables au Président du Directoire (13ème résolution), au membre du Directoire (14ème résolution), au Président du Conseil de surveillance (16ème résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (17ème résolution) (communément appelé "*vote ex ante*").

S'agissant de la rémunération du Conseil de surveillance, il est précisé que le montant global de rémunération alloué annuellement aux membres du Conseil s'élève depuis 2021 à 550 000 euros et cette enveloppe annuelle a été utilisée en 2023 à hauteur de 90%. À compter de l'exercice 2024, afin de disposer de flexibilité et notamment de permettre la rémunération d'éventuels comités *ad hoc*, le Conseil de surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 (15ème résolution) d'augmenter le montant de cette enveloppe globale annuelle à 650 000 euros. En outre, dans le cadre de la mission de surveillance du Conseil, le Président participe, en amont des réunions du Conseil, à de nombreuses discussions avec le Directoire et sa charge de travail a considérablement augmenté depuis 2022. Il est proposé de fixer sa rémunération à une somme annuelle de 160 000 euros.

Ces décisions et politiques de rémunération s'appliqueront à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2024 et jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

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 à la Section 2.3.5 du Document d'enregistrement universel 2023.

Treizième 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, approuve la politique de rémunération applicable au Président du Directoire au titre de l'exercice ouvert le 1er janvier 2024, telle que présentée à la Section 2.3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2023.

Quatorzième 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, approuve la politique de rémunération applicable au membre du Directoire au titre de l'exercice ouvert le 1er janvier 2024, telle que présentée à la Section 2.3.5.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixtedu 26 avril 2024

Quinzième résolution :

(Fixation du montant global maximum de rémunération alloué annuellement aux membres du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de fixer à 650 000 euros (six cent cinquante mille euros) le montant maximum de rémunération alloué annuellement aux membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2024 et pour chacun des exercices ultérieurs et ce, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Seizième 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, approuve la politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice ouvert le 1er janvier 2024, telle que présentée à la Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2023.

Dix-septième 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, approuve la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice ouvert le 1er janvier 2024, telle que présentée à la Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2023.

Résolution 18 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2023, la Société détenait 18 559 actions propres, soit 0,03 % de son capital social.

La 18ème résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale le renouvellement pour une nouvelle 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 fixé à 20 euros. Le montant total affecté au programme de rachat ne pourrait toutefois pas dépasser 30 000 000 euros.

Le Directoire ne pourrait 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.

À ce jour, il n'existe plus ni contrat de liquidité ni plan d'attribution gratuite d'actions en vigueur donnant lieu à l'attribution d'actions Tarkett mais cette résolution permettrait à la Société de conserver une certaine flexibilité.

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 2023.

Dix-huitième 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 6 555 028 actions au 31 décembre 2023), 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 vingt (20) 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 trente millions (30 000 000) 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.

À titre extraordinaire

Résolution 19 : 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 19ème 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 cette 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.

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 18ème 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 26 avril 2024, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Dix-neuvième 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 2024, 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 ans à compter de la date d'attribution des actions.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société dans le cadre du programme d'achat d'actions tel que proposé à la quinzième résolution 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.

À titre ordinaire

Résolution 20 : Pouvoirs en vue des formalités

La 20ème 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.

8.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2023

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 2023, 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 2023

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

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Contrat d'acquisition d'actions Tarkett

Avec la société Tarkett Participation

Nature et objet : Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 26 juillet 2023, a pour objet de permettre à la Société de livrer 388 701 actions au titre du plan d'actions de performance gratuites, lesquelles ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires le 1er août 2023. En effet, la Société a conclu le 28 juillet 2023 un contrat d'acquisition d'actions Tarkett avec la société Tarkett Participation, qui détient plus de 10% de ses droits de vote, au titre duquel elle a acquis auprès de Tarkett Participation un nombre total de 280 000 de ses propres actions. Cet accord prévoyait un prix de rachat unitaire par action Tarkett de 11,60 euros, soit un prix total de 3 248 000 euros.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à la création de la convention : Ce contrat d'acquisition est motivé pour les raisons suivantes :

- La Société n'ayant pas la possibilité d'émettre des actions nouvelles pour la livraison des actions, l'acquisition d'actions auprès d'autres actionnaires s'avérait être la seule solution pour lui permettre de livrer lesdites actions ;
- L'acquisition des actions permet ainsi à la Société de satisfaire ses obligations vis-à-vis des bénéficiaires de l'attribution des actions de performance ; et
- Le prix d'acquisition des actions était inférieur au cours de clôture du titre de la Société le jour de la signature du contrat de cession.

Personnes concernées :

- La société Tarkett Participation, qui détient plus de 10% des droits de vote de votre Société.
- MM. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire et Président de Tarkett Participation, Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance de Tarkett et de Tarkett Participation, Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil de surveillance et membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation, Julien Deconinck, membre du Conseil de surveillance de Tarekt et de Tarkett Participation, Nicolas Deconinck, membre du Conseil de surveillance de Tarkett et de Tarkett Participation.

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 2023. 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 2023, Tarkett a facturé à la SID un montant de 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 SID, actionnaire principal de Tarkett, et se sont poursuivies en 2023.

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 2023. 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 2023, la SID a facturé Tarkett un montant de 300 000 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 d'assistance et d'animation sont nécessaires à la gestion de Tarkett et se sont poursuivies en 2023.

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 euros en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2023 à 455 192 246,68 euros en principal, et 72 000 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 65 158 371,04 au 31 décembre 2023) ;
- 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 euros en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2023 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 ») 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 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. À 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 euros, utilisé au 31 décembre 2023 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 65 158 371,04 euros au 31 décembre 2023), 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 euros et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 65 158 371,04 euros au 31 décembre 2023) 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.

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 révolving existant et entre 2 et 5 ans pour les crédits Schuldschein).

Paris La Défense, le 21 février 2024
Les Commissaires aux comptes

Mazars	KPMG Audit *Département de KPMG S.A*	
Anne-Laure Rousselou	Philippe Grandclerc	Romain Mercier
Associée	Associé	Associé

8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2024 - 19ème 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 19ème 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.

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 2024 à attribuer des actions gratuites existantes.

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 25 mars 2024
Les Commissaires aux comptes

Mazars	KPMG Audit *Département de KPMG S.A.*	
Anne-Laure Rousselou	Philippe Grandclerc	Romain Mercier
Associée	Associé	Associé

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	**Personne responsable du Document d'enregistrement universel**	**429**
9.2	**Attestation de la personne responsable**	**429**
9.3	**Personne responsable de l'information financière**	**429**
9.4	**Calendrier indicatif de l'information financière**	**430**
9.5	**Contrôleurs légaux des comptes**	**430**
9.6	**Documents accessibles au public**	**430**
9.7	**Tables de concordance**	**431**
9.7.1	Document d'enregistrement universel	431
9.7.2	Rapport financier annuel	432
9.7.3	Rapport de gestion du Directoire	433
9.7.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	434

9.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel

Fabrice Barthélemy

Président du Directoire

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 figurant dans le 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.

Le 26 mars 2024

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

9.3 Personne responsable de l'information financière

M. Raphaël Bauer

Directeur Financier du Groupe

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 2024 devrait être le suivant sachant que les dates sont susceptibles de modification sans notification :

	Calendrier 2024
Chiffre d'affaires du premier trimestre	25 avril 2024
Assemblée Générale	26 avril 2024
Résultats du premier semestre	25 juillet 2024
Chiffre d'affaires du troisième trimestre	24 octobre 2024
Résultats annuels 2024	20 février 2025

9.5 Contrôleurs légaux des comptes

	Date de dernier renouvellement	Date de fin de mandat[1]
KPMG S.A. Représenté par M. Philippe Grandclerc et Romain Mercier Tour Eqho - 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 Eqho - 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

[1]Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social au cours duquel le mandat expire.

9.6 Documents accessibles au public

Le présent Document peut être consulté sur le site internet de la Société (www.tarkett-group.com) et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (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

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 et 5.4
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 2023	1.1 et 5.4 (Note 1)
3.	Résultats de la Société en 2023	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 3.12.3)
21.	Plan de vigilance	3.4
22.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2 et 9.7.4
23.	Résultats du Groupe en 2023	Etats financiers consolidés

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 pouvoirs 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

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations historiques visées ci-dessus sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel.

Conception et Réalisation

POMELO PARADIGM

pomelo-paradigm.com/pomdocpro/

Tarkett

Siège social
1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett-group.com