

2024

Document d'Enregistrement Universel

Tarkett

Sommaire

1	**PRÉSENTATION DU GROUPE**	**12**
1.1	Présentation générale	13
1.2	Historique	16
1.3	Stratégie	17
1.4	Aperçu des activités du Groupe	20
1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	22
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	26
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	101
2.5	Transactions des mandataires sociaux	102
2.6	Autres informations	102
2.7	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice écoulé	107
3	**ÉTAT DE DURABILITÉ 2024**	**108**
3.1	Informations générales (ESRS 2)	109
3.2	Informations environnementales	140
3.3	Informations sociales	176
3.4	Informations en matière de gouvernance (ESRS G1)	186
3.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'état de durabilité	189
4	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS**	**193**
4.1	Chiffres clés	194
4.2	Investissements	206
4.3	Trésorerie et capitaux propres	207
4.4	Contrats importants	214
4.5	Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires	214
4.6	Perspectives	215
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	216
5	**ÉTATS FINANCIERS**	**219**
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2024	220
5.2	Annexes aux comptes consolidés	226
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2024	286
5.4	Annexes aux comptes sociaux	293
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	312
5.6	Filiales et participations	313
5.7	Politique de distribution de dividendes	314
5.8	Honoraires des Commissaires aux comptes	314
5.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	315
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	320

6	**FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE**	**324**
6.1	Facteurs de risques	325
6.2	Organisation et gouvernance de la gestion des risques	343
6.3	Cartographie et évaluation des risques	344
6.4	Le contrôle interne et l'audit interne	345
6.5	Assurance	346
7	**INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL**	**347**
7.1	Informations sur la Société	348
7.2	Informations sur le capital social	348
7.3	Informations sur l'actionnariat	351
7.4	Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance	354
7.5	Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett	357
7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	358
7.7	Informations boursières	358
8	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	**359**
8.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	360
8.2	Attestation de la personne responsable	360
8.3	Personne responsable de l'information financière	360
8.4	Calendrier indicatif de l'information financière	361
8.5	Contrôleurs légaux des comptes	361
8.6	Documents accessibles au public	361
8.7	Tables de concordance	362

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 2024

incluant le Rapport Financier Annuel

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2025 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.

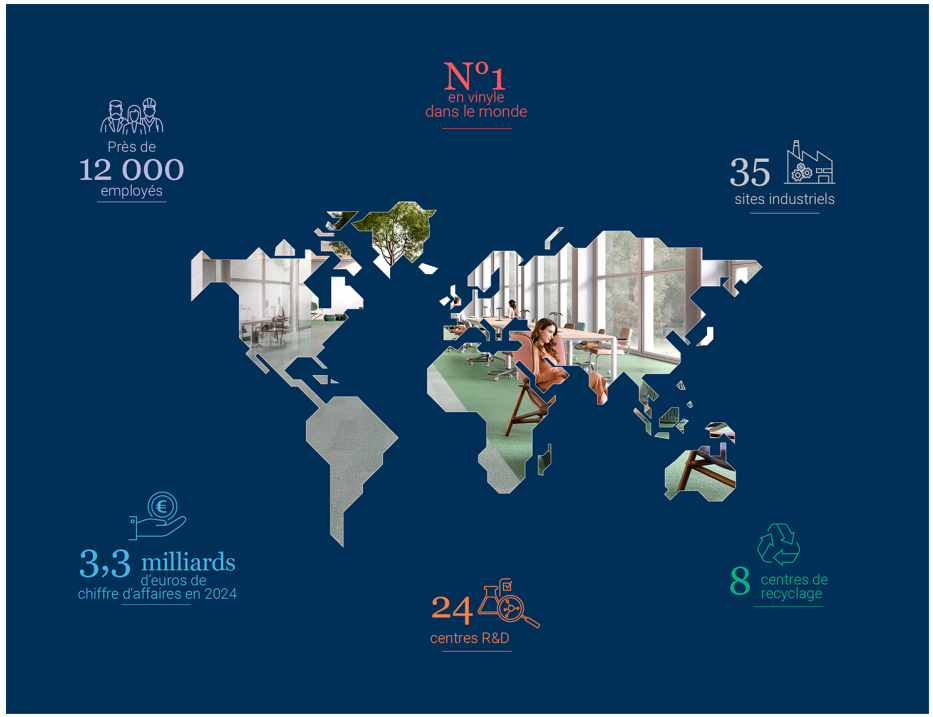
Ce document d'enregistrement universel, qui inclut le rapport financier annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, est une reproduction officielle du document au format xHTML qui est disponible sur le site internet de l'AMF (www.amf.org) ainsi que sur celui de la Société (www.tarkett-group.com).

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®*.

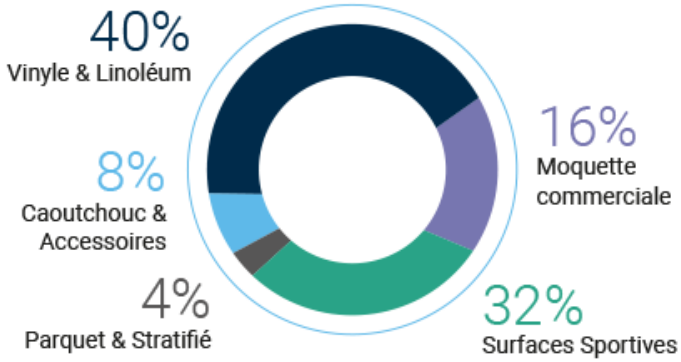
Notre ambition est de conjuguer les attentes de chacun de nos clients avec les enjeux environnementaux, en réduisant notre empreinte carbone et en changeant la donne avec l'économie circulaire. En collaborant avec nos partenaires, nous créons des espaces de vie plus sains et sûrs pour que chacun puisse s'épanouir. En unissant nos forces, nous construisons des fondations plus solides, sur lesquelles nous pouvons tous nous appuyer pour les générations à venir.

TARKETT DANS LE MONDE



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

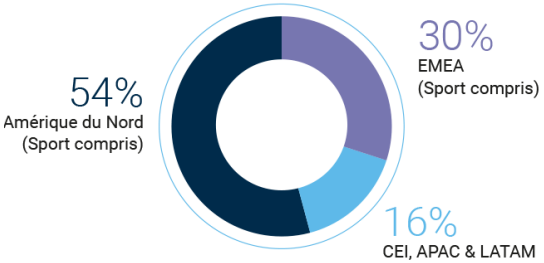
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2024 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



En % du chiffre d'affaires 2024

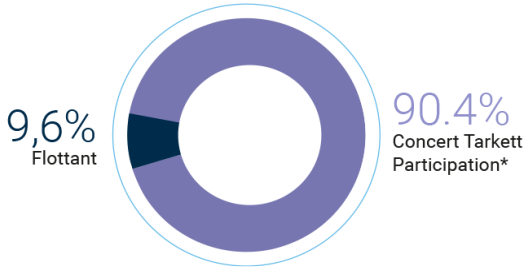
Tarkett en chiffres

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2024 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



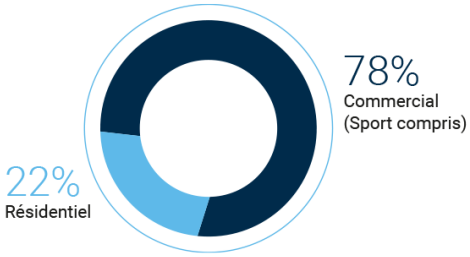
En % du chiffre d'affaires 2024

RÉPARTITION DU CAPITAL
(31.12.2024)



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

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX



En % du chiffre d'affaires 2024

DES VENTES PORTÉES PAR LA RÉNOVATION



En % du chiffre d'affaires 2024

**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.*

TARKETT RECONNU POUR SA PERFORMANCE ESG

EcoVadis : Platine en 2024, se situant dans le top 1% des 130 000 entreprises évaluées dans 180 pays.

CDP Climate Rating : Niveau A depuis février 2025, se situant dans le top % des 24 800 entreprises notées par CDP.

Pacte mondial : Premier fabricant de revêtements de sol à adhérer au Pacte mondial des Nations Unies en 2010.

Europe's Climate Leaders : Classement obtenu par le Financial Times UK et Statista depuis 2022.

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de 12 membres dont 2 membres indépendants, 2 membres représentant les salariés et 2 censeurs.



Éric La Bonnardière
Président
Membre depuis 2015



Julien Deconinck
Vice-Président
Membre depuis 2014



Marine Charles
Membre depuis 2023



Marie Deconinck
Membre depuis 2024



Nicolas Deconinck
Membre depuis 2015



Tina Mayn
Membre depuis 2023



Didier Michaud-Daniel
Membre* depuis 2019



Sabine Roux de Bézieux
Membre* depuis 2017



Philippe Willion
Membre** depuis 2024



Caroline Tith
Membre** depuis 2021



Bernard André Deconinck
Censeur



Claude Ehlinger
Censeur

Comité d'audit, des risques et de la compliance :
- Marine Charles (Présidente)
- Sabine Roux de Bézieux*
- Didier Michaud-Daniel*

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :
- Didier Michaud-Daniel* (Président)
- Nicolas Deconinck
- Sabine Roux de Bézieux*

Comité climat, durabilité et innovation :
- Sabine Roux de Bézieux* (Présidente)
- Nicolas Deconinck
- Tina Mayn

** Membre indépendant*
*** Membre représentant les salariés désigné par le Comité Social et Economique 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



Winn Everhart
Président de Tarkett Amérique du Nord



Slavoljub Martinovic
Président EMEA & LATAM



Stanislav Mitrović
Président Tarkett Europe de l'Est et APAC*



Eddy Schmitt
Président de Tarkett Sports

** Asie-Pacifique*



Raphaël Bauer
Directeur Financier



Eline Cormont-Girardey
Directrice Juridique Groupe



Hervé Legrand
Directeur des Systèmes d'Information du Groupe



Arnaud Marquis
Directeur du Développement Durable et de la Sécurité

Le mot du Président du Directoire

Il y a deux ans, nous avons défini une ambition claire pour Tarkett : être la société de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience à nos clients et nos collaborateurs.

Fabrice Barthélemy, Président du Directoire



Pour continuer à avoir un impact positif sur nos collaborateurs, nos clients et la planète, nous avons entrepris en 2024 une évaluation détaillée de nos impacts, risques et opportunités en matière de développement durable. Cette démarche s'applique tout au long de notre chaîne de valeur, dans le cadre de la première année d'application de la nouvelle directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD). Nous avons réalisé cet exercice en parfaite adéquation avec les priorités et les objectifs énoncés dans notre plan stratégique ImpactT2027.

Donner à nos équipes performantes les moyens de tenir notre promesse

La sécurité de nos équipes reste notre priorité absolue. 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 qui nous aideront à atteindre notre objectif de réduire le taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêts à 1,0.

En 2025, nous continuerons à améliorer nos performances en matière de sécurité et d'incendie, chaque jour et partout.

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

Nous concevons et proposons constamment des revêtements de sol et des surfaces sportives circulaires, avec une empreinte carbone plus faible que des produits équivalents du secteur. Nous aidons également nos clients à relever leurs propres défis, en offrant des services simples et rentables de collecte et de recyclage des produits en fin de vie, tels que notre programme ReStart® pour les revêtements de sol et notre programme de reprise de matériaux de remplissage pour les terrains de sport en gazon artificiel.

Le développement de partenariats (par exemple avec des fournisseurs de matières premières innovantes, avec des partenaires logistiques et de recyclage pour les services de reprise et de recyclage) nous aide à fournir des produits et des services innovants à nos clients.

Leader en matière de développement durable

Nous réduisons nos émissions de gaz à effet de serre (GES) tout au long de notre chaîne de valeur[1], en optimisant la consommation d'énergie et en recourant aux énergies renouvelables dans nos activités, en nous approvisionnant davantage en matières premières à faible empreinte carbone pour la fabrication de nos produits et en collectant et en recyclant efficacement les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation. En 2024, les émissions de GES de notre chaîne de valeur de scope 1, 2 et 3 ont diminué de -23 % par rapport à 2019, en bonne voie pour atteindre notre objectif de réduction de 30 % d'ici 2030.

Pour accélérer la transition vers une économie circulaire, nous augmentons également la part des matériaux recyclés en boucle fermée et en boucle ouverte dans nos matières premières, pour atteindre 19 % en 2024, à mi-chemin de l'objectif de tripler, de 10% en 2018 à 30% d'ici 2030, la part des matières premières recyclées.

[1] *Englobant les émissions de GES de scope 1, 2 et 3 liées aux biens achetés et au traitement en fin de vie des produits vendus*

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 de gouvernance et conformité
- Directoire, Conseil de surveillance et 3 comités spécialisés (dont le Comité climat, durabilité et innovation)
- Comité exécutif
- Code éthique et de conformité
- Procédure d'alerte
- Charte de déontologie boursière

Capital social et relationnel
- 11 400 employés dans 46 pays, représentant plus de 50 nationalités
- Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays
- Base de fournisseurs diversifiée

Capital intellectuel
- 137 familles de brevets actifs dans plus de 40 pays
- 24 laboratoires R&D
- Réseau d'experts internes
- Partenariats scientifiques (universités, EPEA, C2CPII, fournisseurs...)

Capital industriel
- 35 sites de production dans 21 pays (Europe, Russie, Amérique du Nord, Serbie, Chine, Ukraine, Brésil, Mexique, Australie, Turquie, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite)
- 8 centres de recyclage

Capital naturel
- Énergie de sources renouvelables et non renouvelables
- Matières premières renouvelables (bois, jute, liège...) et non renouvelables (fossiles / minérales), provenant de sources vierges ou recyclées

Nos sujets matériels en matière de durabilité en lien avec nos impacts, risques et opportunités

- **Atténuation du changement climatique, utilisation des ressources et économie circulaire :**
  - Consommation d'énergie et de matières premières
  - Émissions de GES Scope 1, 2 et 3 (provenant de nos propres activités, des matières premières et de la fin de vie des produits)
  - Gestion des déchets de production et des produits en fin de vie
  - Risque d'augmentation du coût des matières premières
  - Opportunité de développement de produits circulaires et bas carbone
- **Adaptation au changement climatique : exposition de nos sites aux risques physiques liés au climat**
- **Microplastiques dans le remplissage caoutchouc des gazons synthétiques**
- **Pollution, utilisation de substances dangereuses et consommation d'eau dans la chaîne d'approvisionnement**
- **Santé et sécurité des salariés de Tarkett**
- **Diversité et inclusion au sein du personnel de Tarkett**
- **Risques liés à la conduite des affaires: corruption, concurrence saine, sanctions internationales**

Se référer à la section 3.1.10 pour plus de détails sur les impacts, risques et opportunités matériels

Notre chaîne de valeur et nos parties prenantes

Notre ambition de transition vers une économie circulaire et bas carbone grâce au dialogue et à la collaboration avec nos parties prenantes tout au long de notre chaîne de valeur

CHAÎNE DE VALEUR AMONT

Fournisseurs de matières premières
- Principales matières premières : PVC, plastifiants, charges, polymères, fibres, latex / caoutchouc, bois...
- Fournisseurs diversifiés, allant des fournisseurs internationaux de matières premières stratégiques (p. ex. PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux (p. ex. bois).

Logistique Amont ------▶

OPÉRATIONS PROPRES

Tarkett
- Sites de production et centres de recyclage
- Laboratoires de R&D, entrepôts, bureaux, showrooms
- Employés et autres travailleurs externes (p. ex. travailleurs temporaires, sous-traitants sur site)

Logistique Aval ------▶

CHAÎNE DE VALEUR AVAL

Vente / installation des produits
- Nos clients : distributeurs, grandes chaînes de magasins / magasins indépendants, plateformes numériques en ligne, architectes / designers, installateurs, maîtres d'œuvre
- Un service de proximité adapté à nos différents clients et régions

▶

Utilisation des produits
- Utilisateurs finaux : occupants des bâtiments, utilisateurs des installations, gestionnaires des bâtiments / installations

▶

Fin de vie des produits
- Installations de traitement / d'élimination des déchets
- Partenaires de recyclage
- Partenaires de logistique inverse

Logistique Inverse ◀------

Nos autres principales parties prenantes incluent: Actionnaires, investisseurs, prêteurs et communauté financière - Fédérations professionnelles, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques
Pouvoirs publics / organismes de régulation au niveau régional (p. ex. UE) et national

Se référer à la section 3.1.9 pour plus de détails sur les intérêts et points de vue de nos principales parties prenantes

Notre stratégie en matière de durabilité

impacT 2027

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

** liées aux biens achetés et au traitement en fin de vie des produits vendus*

*** # Accidents avec arrêt (AAA – indisponibilité supérieure à 24 heures) et Accidents sans arrêt (ASA -capacité à reprendre le travail dans les 24 heures) par millions d'heures travaillées*

> **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
> **Valeurs** : Engagement – Collaboration – Créativité – Bienveillance

Nos objectifs en matière de durabilité :

> **Emissions GES** : -50% émissions de GES Scope 1 & 2 et -27,5% émissions de GES Scope 3* en 2030 vs. 2019
> **Economie circulaire** : Tripler la part des matières premières recyclées de 10% en 2018 à 30% en 2030
> **Sécurité :** Réduire le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t]** pour tous les employés à 1,0 d'ici 2025
> **Diversité :** Augmenter la part des femmes dans les postes de management à 30% d'ici 2025
> **Achats responsables :** 75% des fournisseurs adhérant au Code de Conduite de Tarkett pour un approvisionnement responsable (ou équivalent) en 2025

Nos résultats : des performances durables malgré un contexte difficile

Démontrer la résilience de notre modèle économique

- 3 332 M€ chiffre d'affaires (-0,4% croissance organique)
- 329 M€ EBITDA ajusté
- 9,9% marge d'EBITDA ajusté (% des ventes nettes)
- -62,6 M€ résultat net (part du Groupe)
- 816 M€ rémunérations des employés
- 96 M€ investissements
- 39 M€ impôts sur les sociétés payées

Confirmer notre position solide sur le marché mondial

- 3ème groupe mondial de revêtements de sol
- N° 1 en revêtements vinyle

Maintenir nos efforts pour protéger nos équipes et promouvoir la diversité

- 2,78 taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t]
- 29% des postes de management occupés par des femmes

Répondre à l'urgence climatique et développer une approche d'économie circulaire

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre pour être aligné avec l'Accord de Paris (-36% Scope 1 & 2 vs. 2019, 34% d'énergie renouvelable, -22% Scope 3 vs. 2019)
- Sélectionner des matières premières qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (69% renouvelables, abondantes ou recyclées)
- Passer à un modèle d'économie circulaire, en utilisant davantage de matériaux recyclés (~157 000 tonnes, 19,4% des matières premières en poids)
- Recycler nos déchets de production en interne et externe
- Collecter des revêtements de sol via le programme ReStart® (~124 000 tonnes entre 2010 et 2024)
- Innover et éco-concevoir à l'aide de nouvelles technologies pour des produits bas carbone démontables et recyclables
- Proposer des gazons synthétiques sans remplissage ou avec des matériaux de remplissage naturels et renouvelables

Promouvoir le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement

- Programme d'achats responsables, avec 40% des fournisseurs adhérant à notre Code de Conduite ou équivalent

Nos produits et marchés

Nos solutions : Nous proposons à nos clients une offre complète, innovante et coordonnée de revêtements de sol et surfaces sportives.

Vinyle



Linoléum



Moquette



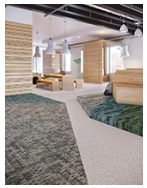
Parquet



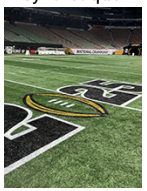
Stratifié



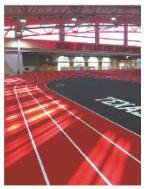
Caoutchouc et accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme



Nos segments : une expertise reconnue dans des segments spécifiques, en rénovation et construction neuve

- Santé et soins aux personnes âgées
- Hôtellerie
- Education
- Sport
- Bureau
- Résidentiel

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	**Présentation générale**	**13**
1.1.1	Activité du Groupe	13
1.1.2	Principaux chiffres clés	14
1.2	**Historique**	**16**
1.3	**Stratégie**	**17**
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	17
1.3.2	Perspectives du Groupe	18
1.3.3	Atouts stratégiques du Groupe	19
1.4	**Aperçu des activités du Groupe**	**20**
1.4.1	Préambule sur les sources d'information	20
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe	21
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe	21
1.5	**Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives**	**22**
1.5.1	Marché des revêtements de sol	22
1.5.2	Marché des surfaces sportives	25
1.6	**Produits commercialisés par le Groupe**	**26**
1.6.1	Présentation des produits du Groupe	27
1.6.2	Fabrication des produits	32
1.6.3	Distribution des produits	36
1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	40
1.7	**Organigramme simplifié du Groupe**	**46**

1.1 Présentation générale

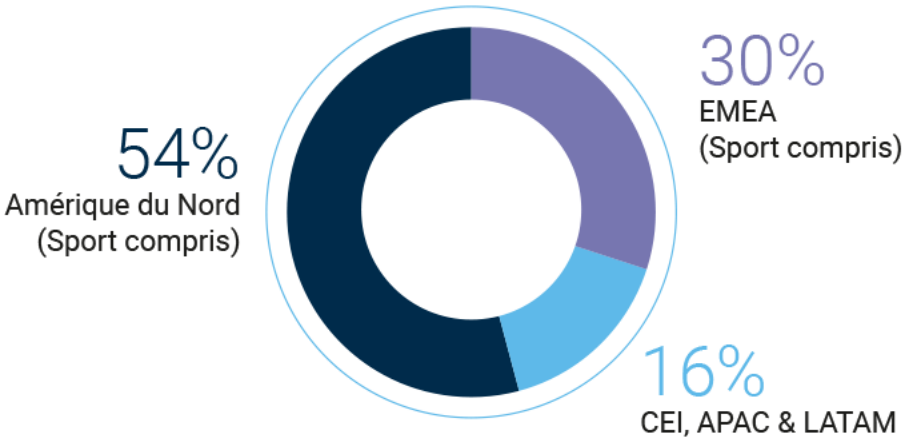
1.1.1 Activité du Groupe

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.

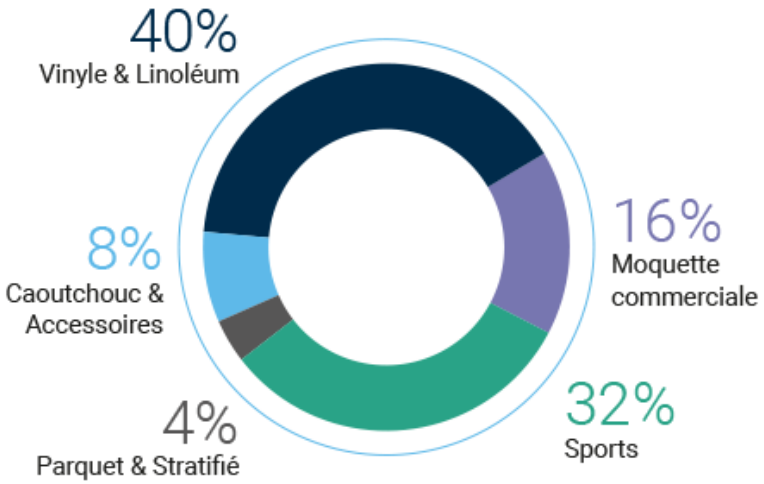
Grâce à ses 35 sites industriels et ses centres de services clients proches des marchés locaux, le Groupe Tarkett est en mesure d'offrir une large gamme de solutions pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

Répartition du chiffre d'affaires net 2024 par zone géographique



En % du chiffre d'affaires

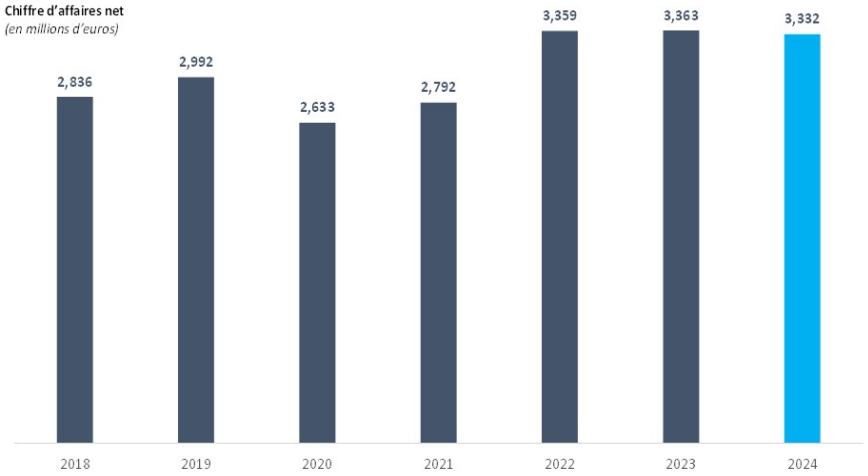
Répartition du chiffre d'affaires net 2024 par catégorie de produits

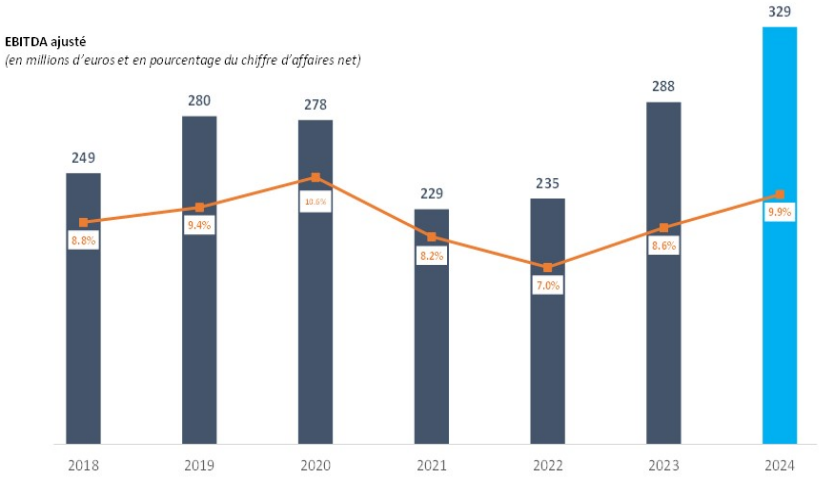


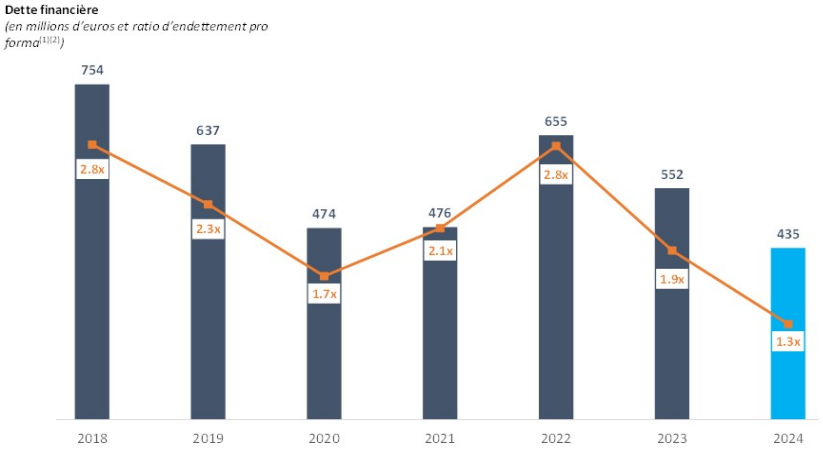
% du chiffre d'affaires

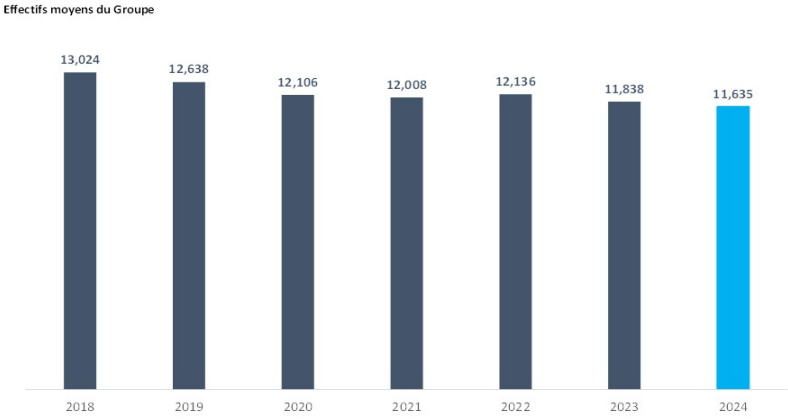
1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice social clos le 31 décembre 2024, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2024 ». Les états financiers consolidés pour l'exercice social clos le 31 décembre 2024 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 2024	31 décembre 2023
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	**3 331,9**	**3 363,1**
Croissance organique [1]	(0,4%)	+4,5%
EBITDA ajusté avant IFRS 16 [1]	**286,2**	**248,0**
% du chiffre d'affaires net	8,6%	7,4%
EBITDA ajusté [1]	**329,3**	**287,8**
% du chiffre d'affaires net	9,9%	8,6%
EBIT ajusté avant IFRS 16 [1]	**184,8**	**147,6**
% du chiffre d'affaires net	5,5%	4,4%
EBIT ajusté [1]	**190,8**	**154,1**
% du chiffre d'affaires net	5,7%	4,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**36,2**	**125,1**
% du chiffre d'affaires net	1,1%	3,7%
Résultat de la période - part du Groupe	**(62,6)**	**20,4**
Dividendes par actions (en euros) [2]	**(0,95)**	**0,31**
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	820,9	864,7
Endettement net avant IFRS 16 [3]	309,3	408,3
Endettement net [3]	434,7	551,7
Total bilan	**2 484,9**	**2 483,3**
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	287,2	278,5
Investissements	(125,4)	(94,9)
Free cash flow [1]	169,8	147,1
Capitalisation boursière au 31 décembre	**701**	**611**
Effectifs moyens	**11 635**	**11 838**

[1] *Cf. Section 4.7.*

[2] *Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024 d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2024 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 SA et de la société Tarkett AG (qui étaient alors respectivement cotées sur les bourses de Paris et de Francfort). La société Sommer Allibert SA 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 SA 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 États-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 SA (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. FIAR et 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 2024, 90,4% du capital et 94,7% des droits de vote de la Société.

En 2024 dans un contexte macroéconomique difficile, Tarkett a maintenu stable le niveau des ventes organiques et poursuivi le redressement de sa performance opérationnelle. Le 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 » définit l'ambition de Tarkett : devenir l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience pour nos clients et collaborateurs.

Pour y parvenir, nous nous concentrerons sur 4 piliers :

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

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

Notre mission

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

Notre vision

Nous voulons 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.

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 allient design, innovation, performance et facilité d'entretien.

Notre expertise réside dans notre capacité à choisir des matériaux innovants, à améliorer et à recycler les revêtements de sol et à réutiliser les matériaux recyclés.

Nous nous concentrerons sur les innovations significatives sélectionnées en fonction 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 sommes engagés à réduire les émissions de CO_2 et de diminuer la consommation de matières premières, tout en maintenant les performances élevées 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 collaborateurs à prendre des risques pour tenir nos promesses et 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

Le contexte géopolitique et macroéconomique demeure incertain et les réductions des taux d'intérêts n'ont pas entrainé de reprise dans la construction neuve ni dans la rénovation.

Le marché européen reste atone dans les grands pays de la zone Euro (France, Allemagne, pays nordiques), sans perspective positive claire à moyen terme. Le marché américain est considéré comme structurellement plus dynamique, même si à court terme l'évolution de la demande demeure incertaine dans un contexte volatil. L'activité commerciale a été plus résiliente. Mais la reprise du marché résidentiel n'a pas eu lieu et les indicateurs avancés ne montrent pas de signal de reprise à court terme.

En CEI, le marché russe a durablement ralenti et le Groupe n'anticipe pas d'amélioration de la situation à moyen terme.

Le Sport reste le segment le plus porteur, tiré par un marché qui reste en croissance, toutefois à un rythme moins soutenu que les années précédentes. Le Groupe prévoit de croître en renforçant sa couverture géographique en Amérique du Nord, et en continuant d'innover et d'apporter des produits complémentaires au portefeuille existant. La priorité est donnée à l'intégration des sociétés récemment acquises, sans exclure d'autres opérations ciblées de croissance externe.

Comme en 2024, le groupe a pour objectif de poursuivre son développement dans un environnement macroéconomique difficile et vise pour 2025 un Ebitda Ajusté aux alentours de 360 millions d'euros, incluant l'effet des acquisitions réalisées dans le Sport.

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 2024). 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 (78% des ventes 2024) et les utilisateurs résidentiels (22% des ventes 2024). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2024, 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, environ une quarantaine de showrooms seront accessibles en 2025.
- **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 2023 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2024 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 plus de 1 million de mètres carrés de revêtements de sol par jour, à travers 35 sites de production dans le monde situés dans les principales régions géographiques où il commercialise ses produits. Ainsi, le Groupe dispose d'un ancrage géographique étendu, ce qui lui permet de saisir des opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Le Groupe occupe une position de premier plan dans chacune de ses principales régions et catégories de produits.

En 2024, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 3 332 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'élevait à 329 millions d'euros. L'information financière du Groupe est répartie en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (segment EMEA (y.compris. 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. Grâce à ses forces commerciales locales et à ses sites de production implantés sur ses principaux marchés géographiques, le Groupe peut adapter son offre de produits aux attentes et 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 30% du chiffre d'affaires 2024 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 54% dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 16% dans le segment CEI, APAC et Amérique latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (environ 78% des ventes 2024) et les utilisateurs résidentiels (environ 22% des ventes 2024). Dans ces deux principaux canaux, la grande majorité des ventes (de l'ordre de 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 11,4 milliards de mètres carrés en 2023, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques…). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 26% du marché, soit environ 3 milliards de mètres carrés en 2023.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2023, 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)	1 503	13%
Parquet et stratifié	1 008	9%
Moquette (commercial)	480	4%
Total adressé par le Groupe	**2 991**	**26%**
Moquette (résidentiel)	1 055	9%
Céramique	6 992	61%
Autres	400	4%
Total	**11 438**	**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 2023, 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)	342	59	459	179	431	32	1 503
Parquet et stratifié	245	77	165	124	374	24	1 008
Moquette (commercial)	76	19	147	5	224	8	480
Total adressé par le Groupe	**663**	**155**	**771**	**308**	**1 029**	**64**	**2 991**
Moquette (résidentiel)	161	45	726	47	75	-	1 055
Céramique	484	1 306	263	203	3 754	981	6 992
Autres	-	-	24	-	376	-	400
Total	**1 308**	**1 506**	**1 784**	**558**	**5 234**	**1 045**	**11 438**

[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 2023, 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 663 millions de mètres carrés en 2023, soit 51% des revêtements de sol vendus en Europe de l'Ouest, dont 19% de ventes pour les produits bois et stratifié, 26% 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 2023, la demande en revêtements de sols dans la zone Moyen-Orient/Afrique était de 1,5 milliard de mètres carrés, ce qui représente 13% de la demande mondiale en revêtements de sol. Dans cette région, où la céramique compte pour près de 87% de la demande en revêtements de sol, les catégories de produits vendus par le Groupe représentaient 155 millions de mètres carrés en 2023, soit 10% des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 5% pour les parquets bois et stratifié, 1% pour les dalles de moquette à usage commercial, et 4% 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 l'une des entreprises leaders dans le domaine du parquet 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 2023, la demande en revêtements de sol en Amérique du Nord était de 1,8 milliard de mètres carrés, ce qui représente 16% de la demande mondiale en revêtements de sol. Ce marché est dominé par le secteur de la moquette, qui représentait 49% de la demande en 2023, 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 771 millions de mètres carrés en 2023, soit 43% de revêtement de sol vendus en Amérique du Nord. 26% des produits vendus étaient des revêtements résilients et 8% 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 2023, la demande en revêtements de sol les pays de la zone CEI (Communauté des États Indépendants) et des Balkans était de 558 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 32% 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 (36% de la demande totale en revêtements de sol), les parquets et stratifié (environ 22%) et la moquette (9%).

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 majoritairement 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 l'un des leaders de la vente 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 2023, la demande en revêtements de sol en Amérique latine et en Asie-Pacifique était de 1,0 milliard et 5,2 milliards de mètres carrés respectivement, ce qui représente 9% et 46% de la demande mondiale. La céramique est le matériau le plus souvent utilisé en Amérique latine et en Asie-Pacifique, en raison du climat local, de la facilité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux. En Amérique latine, le Groupe opère principalement au Brésil, où la plupart de ses ventes sont des produits vinyles pour les usages commerciaux. Le Groupe est également établi en Argentine.

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

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, en particulier 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 40% du chiffre d'affaires 2024), 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 2024), comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- les moquettes (environ 16% du chiffre d'affaires 2024) principalement destinées aux utilisateurs commerciaux ;
- les revêtements en caoutchouc et accessoires (environ 8% du chiffre d'affaires 2024) ;
- les surfaces sportives (environ 32% du chiffre d'affaires 2024), principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme.

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2024 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2024	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	40%
Parquets et stratifiés	4%
Moquettes commerciales	16%
Caoutchouc et accessoires	8%
Surfaces sportives	32%
Total	**100%**

- Les activités du Groupe sont organisées en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI/APAC/Amérique latine) et un segment mondial pour les surfaces sportives. Le tableau suivant présente une ventilation par segment géographique du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2024 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2024	% du CA
EMEA	30%
Amérique du Nord	54%
CEI/APAC/Amérique latine	16%
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 ultra-résistantes au design recherché. 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 enduit 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 contrebalancement, un support latté (couche intermédiaire en résineux ou en bois tendre) ou HDF (*High Density Fiber*, panneau de fibres de bois à haute densité) et un parement en bois noble. Cette composition permet une utilisation plus responsable du bois noble, 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 contrebalancement, 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 ;
- 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 multi-sports. 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 multi-sports et les gymnases.

Dans la gamme des revêtements de sol en vinyle, la collection Omnisports est adaptée aux salles multi-sports. 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 une partie significative des achats de matières premières du Groupe en 2024. 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 une petite partie des coûts des matières premières du Groupe en 2024. Le bois est utilisé par le Groupe pour fabriquer les parquets et les revêtements stratifiés. Le marché du bois est principalement local en raison des coûts de transport significatifs des grumes ou ébauches. Le Groupe est donc soumis aux fluctuations locales des prix du bois.

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

Relations fournisseurs et politique d'achat

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

Relations fournisseurs

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

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

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

Politique d'achat

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

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

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

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

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

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

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

1.6.2.2 Sites de production

Le Groupe a structuré l'implantation des sites de production pour être au plus proche des lieux de livraison des produits, tout en maintenant un coût de production compétitif. Il dispose ainsi de 35 sites de production dans 21 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 32 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. En 2024, le Groupe a ouvert une usine en Arabie Saoudite en *joint venture*, dédiée à la fabrication de dalles vinyles.

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 sept 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 35 sites de fabrication du Groupe dans 21 pays 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
	Arabie Saoudite	Dalles vinyles	Djeddah
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.

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 importante 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 une modeste part du marché, mais déjà une part significative des ventes pour certains acteurs de la grande distribution, avec une croissance qui s'accélère et un impact de plus en plus conséquent sur la visibilité des marques et produits sur internet.

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.

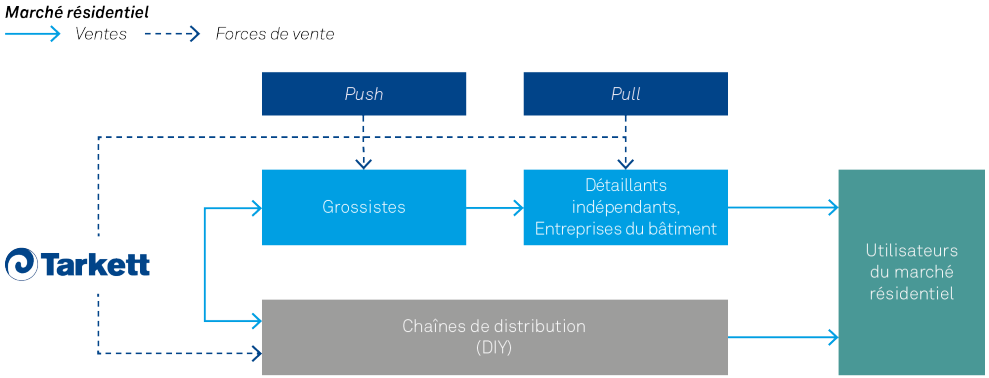
1.6.3.1 Stratégie de distribution

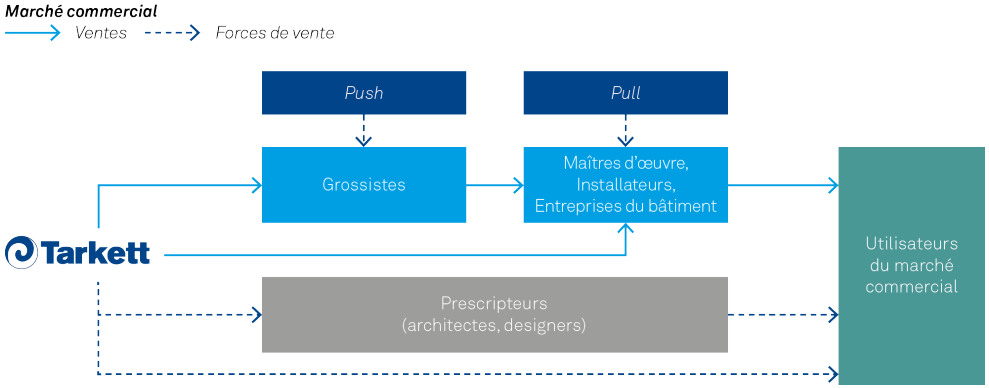
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie « *push and pull* » :

- ***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 2024, 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 plus de 1 000 commerciaux dédiés à la vente des produits du Groupe. Ils sont répartis dans une cinquantaine de 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. 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 professionnels.

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 33 millions d'euros pour 2024, soit environ 1% du chiffre d'affaires.

En 2024, 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 dans les 23 laboratoires de développement et d'application situés dans 17 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 21% du budget de la recherche et innovation du Groupe aux activités externes de recherche.

Dans ce cadre, le Groupe poursuit depuis quelques années un ensemble de collaborations avec des Universités, Ecoles d'ingénieurs et Centres de Recherche publics experts et reconnus dans leur domaine, tels que :

- L'institut scientifique allemand EPEA GmbH - Part of Drees & Sommer (*Environment Protection Encouragement Agency*)
- L'Université des Arts et Sciences Appliquées de Fribourg (Suisse)
- L'UNISTRA (Université de Strasbourg) et l'Ecole des Mines de Douai.

Le Groupe a initié en 2024 plusieurs nouvelles collaborations avec :

- L'Université Grenoble-Alpes dans le domaine de l'impression digitale,
- L'Université Jean Monnet de Saint-Etienne, afin d'accélérer l'innovation dans les domaines de l'impression digitale et dans le domaine du recyclage des polymères avec les technologies d'extrusion réactive les plus récentes,
- L'université de Virginie (USA), spécialisée dans la biomécanique afin d'identifier les interactions entre les chaussures des sportifs et le gazon synthétique,
- Le centre de recherche de Sanford (USA) pour étudier l'influence du gazon synthétique sur la thermorégulation du sportif,
- L'université de Calgary (Canada) pour quantifier l'influence des propriétés mécaniques du gazon artificiel sur les mouvements du pied et de la surface du crampon à l'aide de techniques d'imagerie avancées,

Ces collaborations sont également l'opportunité d'identifier les futurs jeunes talents du Groupe.

1.6.4.2 Processus d'innovation performant

Principes clés

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

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

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

Tarkett recherche de manière continue de nouveaux matériaux et processus à faible empreinte carbone, respectueux de l'environnement et de la santé humaine. Pour sélectionner des matériaux de qualité et pour concevoir des produits respectueux de la santé et de l'environnement, Tarkett a fait depuis 2010 évaluer plus de 5 000 matériaux par un organisme tiers (EPEA - 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 2024, Tarkett compte 29 MHS® actifs ou en cours de renouvellement. En Europe, un système d'indicateurs permet de communiquer sur le niveau d'émissions de composés organiques volatiles (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 2024, Tarkett disposait de 26 certifications délivrées par le Cradle to Cradle Products Innovation Institute (C2CPII) 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 développé en partenariat avec la société canadienne Wollastonite un gazon synthétique éliminant du dioxyde de carbone de l'atmosphère via un processus qui accélère l'altération naturelle des roches contenant du silicate de calcium, contribuant ainsi à lutter contre le réchauffement climatique. Tarkett a un partenariat avec la start-up biotechnologique Mycocycle basée à Chicago qui exploite la structure racinaire des champignons (mycélium) pour décomposer les déchets de revêtements de sol et générer un sous-produit naturel pouvant être réutilisé par la suite. Tarkett a mis au point des technologies innovantes sur le site de Waalwiijk (aux Pays-Bas) permettant de séparer les fibres et la sous-couche des dalles de moquette afin de recycler les deux composants séparément. Tarkett et Aquafil pilotent ensemble un partenariat d'innovation permettant de recycler à 100% des dalles de moquette composées d'une sous-couche EcoBase® et de fil de nylon PA6.

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 faciles 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 Techtonic®, iD Inspiration avec la technologie Tektanium™ ou encore la gamme IQ, un sol résilient offrant une excellente résistance aux tâches en milieu hospitalier.

Le Groupe a également développé une nouvelle gamme de revêtements pour sols, murs et escaliers en vinyle hétérogène ayant des propriétés de surface et acoustiques améliorées. L'offre de revêtement de sol en pose libre continue de s'agrandir. Depuis 2023, le groupe propose un linoleum en rouleau pouvant être installé sans colle.

Enfin, Tarkett continue d'innover pour offrir des revêtements de sol adaptés à l'économie circulaire. La nouvelle gamme de produits IQ Loop contient au moins 65% de matières recyclées et son empreinte carbone est d'au moins 50% inférieure à la gamme IQ standard.

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 déterminée 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.

À fin 2024, 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 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-brise 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 Techtonic® 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 2024, l'usine Tarkett de linoléum localisée à Narni, en Italie, a remporté le « *Floor Covering Weekly's 2024 GreenStep Award* » du magazine dans la catégorie internationale.
- En 2024, en Amérique du Nord, notre programme de reprise et de recyclage ReStart a remporté le prix Pinnacle, organisé dans le cadre du prix GreenStep 2024 de *Floor Covering Weekly*.
- En 2024, en Amérique du Nord, notre programme de collecte et de recyclage ReStart et le partenariat avec Mycocycle pour développer l'économie circulaire ont remporté un Metropolis Planet Positive Award dans la catégorie *Best Manufacturer Corporate Sustainability Initiative / Partnership Towards Zero Waste*.
- 2024, en Amérique du Nord, l'innovation constante de Tarkett en matière de design commercial a été récompensée lors des *Starnet Design Awards,* pour lesquels les produits de revêtement de sol durables de l'entreprise ont contribué à 17 des 23 projets primés. Sur les 17 projets auxquels Tarkett a contribué, sept ont reçu l'or dans leurs catégories respectives, y compris le gagnant du grand prix, le siège social de CIBC à New York, dans l'État de New York, qui a également remporté le prix d'or dans la catégorie Entreprise.
- En 2024, au Royaume-Uni, célébrant le design exceptionnel et les innovations dans l'industrie du design commercial, les *Mix Awards* organisés par le magazine *Mix Interiors*, ont désigné notre moquette DESSO AirMaster® produit de l'année dans la catégorie revêtement de sol.
- En 2024, au Royaume-Uni, DESSO AirMaster® a également remporté un prix aux SBID International Design Awards 2024 dans la catégorie Revêtements de sol. Ce prix est une reconnaissance internationale de l'excellence professionnelle dans l'industrie du design.
- En 2024, au Royaume-Uni, la plateforme de design basée sur la réalité virtuelle de Tarkett UK *(« Through their eyes : Human Conscious Design Virtual Reality Platform by Tarkett »)* a remporté le prix de l'innovation produit de l'année lors des prix IHEEM (Institute Of Healthcare Engineering & Estate Management). Cet outil aide à créer des espaces plus inclusifs en démontrant les impacts du design.
- 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 États-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 (États-Unis) dans la catégorie Hard Surface Flooring / Natural Materials.

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, salle et terrain de sport).

Les normes non obligatoires sont exigées par les utilisateurs en particulier pour le marché professionnel. Les prescripteurs (architectes, maîtres d'ouvrage, etc.) exigent le respect de ces normes dans leurs cahiers des charges. En outre, elles sont requises 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 et des surfaces sportives. 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 (normes EN ISO).

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 son registre national et supprimer sa norme nationale portant sur le même sujet.

Parmi les normes d'application obligatoire, les plus importantes sont les normes « harmonisées » qui définissent les critères d'utilisation de nos produits pour un marquage CE. Ce dernier indique que les produits du Groupe répondent aux différentes normes harmonisées qui leurs sont spécifiques et atteste que nos revêtements de sol, solutions murales et surfaces sportives ont 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) en lien avec le marquage CE a été adopté par le conseil d'État Européen le 05 novembre 2024. Ce nouveau règlement est mis en place progressivement et devrait s'appliquer aux activités de Tarkett à l'horizon 2028 -2030. Il s'aligne sur les objectifs du « Green deal » de la Commission Européenne et ajoute de nouvelles exigences notamment sur l'empreinte carbone et l'économie circulaire. Il impose également la création d'un passeport produit européen.

Outre le marquage CE, le Groupe respecte 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 Tarkett doit également 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

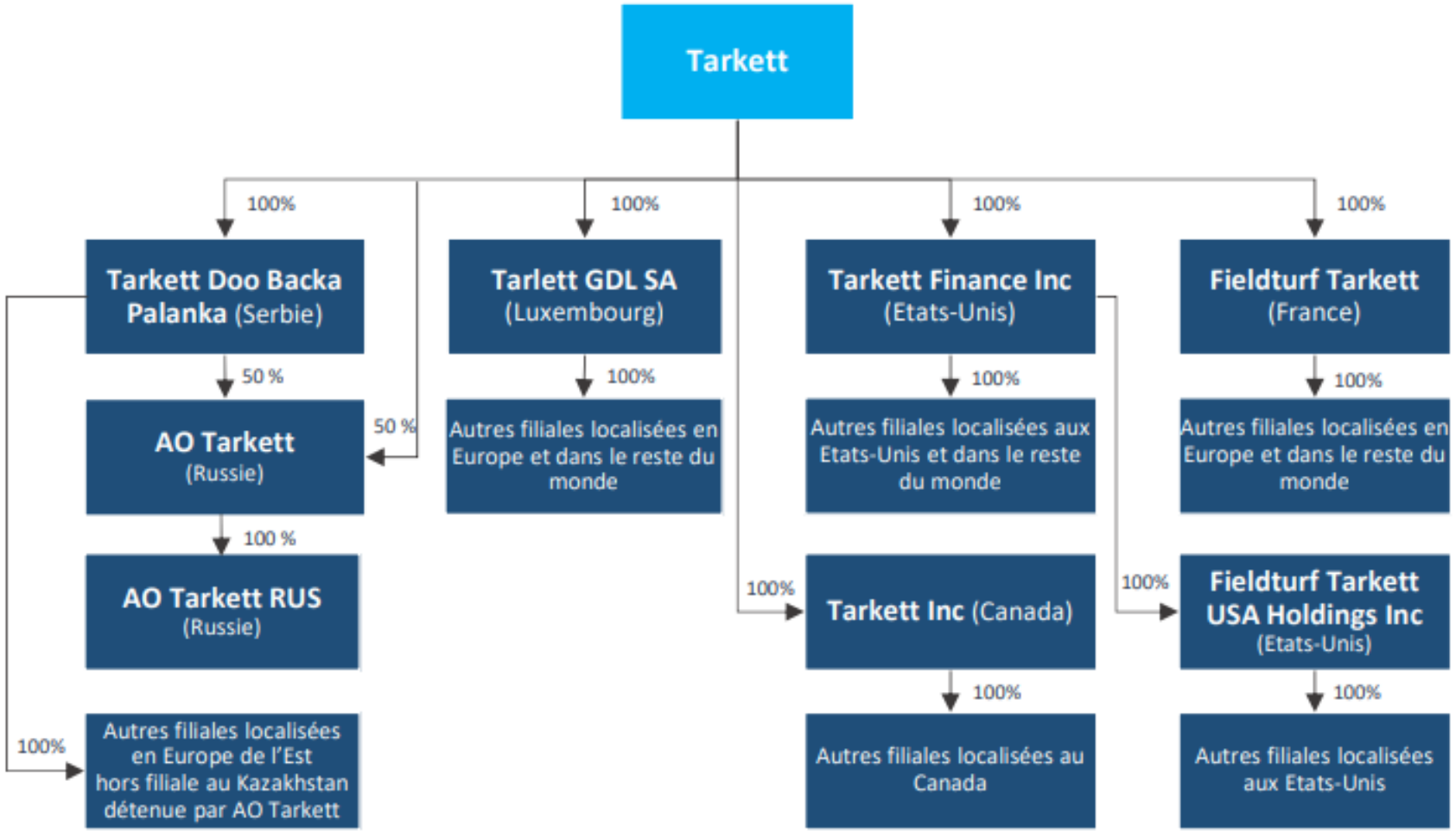
Le Groupe est titulaire de brevets actifs dans plus de 40 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

Les brevets du Groupe couvrent actuellement environ 145 familles de technologies différentes soutenant les piliers d'innovation, incluant les activités liées aux surfaces sportives. Ces dernières représentent aujourd'hui 32 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 des brevets du portefeuille du Groupe continue de baisser, grâce à une gestion rigoureuse des actifs les plus anciens, et grâce au dépôt de nouvelles familles. Cet âge moyen est d'environ 8,8 ans.

L'origine géographique du portefeuille des brevets du Groupe est très diversifiée, avec 103 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 1 famille en Europe de l'Est et 33 familles en Amérique du Nord.

Ces efforts de gestion active du portefeuille permettent au Groupe de protéger sa compétitivité, et les brevets les plus pertinents sont dorénavant de puissants leviers de négociation dans les contrats de licence avec les concurrents et les agents en brevets.

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	49
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	53
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	90
2.3.6	Eléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2024	96
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	100
2.4	**Accords et plans d'épargne salariale**	**101**
2.4.1	Accords de participation et d'intéressement	101
2.4.2	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	101
2.5	**Transactions des mandataires sociaux**	**102**
2.6	**Autres informations**	**102**
2.6.1	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	102
2.6.2	Conventions réglementées	103
2.6.3	Principales opérations avec les apparentés	106
2.7	**Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice écoulé**	**107**

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 2022, 2023 et 2024 les membres du Conseil ont été consultés sur la nécessité de faire appel à un consultant extérieur indépendant. 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.

RECOMMANDATION AFEP-MEDEF	PRATIQUE DE TARKETT
Article 10.3 : le code recommande, dans les sociétés contrôlées (au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce), que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins un tiers.	Le Conseil dispose de membres expérimentés dans des domaines variés et avec une bonne synergie entre les membres. Les débats au sein du Conseil de surveillance sont nombreux et chacun dispose d'une liberté de parole et de décision. La qualité du Conseil de surveillance ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués (tel qu'exposé à l'article 10.1 du Code Afep-Medef), ce qui est le cas en l'espèce. En tout état de cause, le taux d'indépendance de 25% du Conseil de surveillance, bien qu'inférieur à la recommandation du Code Afep-Medef applicable, doit être apprécié à l'aune de la participation du principal actionnaire de la Société, laquelle excède 90%. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Conseil de surveillance n'ont pas souhaité proposer le recrutement d'un nouvel indépendant, conscient des difficultés pouvant tenir à l'attractivité d'un poste d'indépendant dans une société dont le flottant est inférieur à 10%. En revanche, le Conseil de surveillance est attaché à ce que la composition des comités du Conseil de surveillance demeure en ligne avec les dispositions du Code Afep-Medef. Le Conseil considère donc que la composition du Conseil comportant 25% de membres indépendants est adaptée à son actionnariat et demeure un bon équilibre entre compétences et indépendance permettant son bon fonctionnement d'autant plus que les comités spécialisés intègrent tous un ou plusieurs membres indépendants.

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 20 février 2025 après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Une table de concordance figurant en Section 8.7.4 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	57			23.05.2008	25.10.2022	24.10.2025	27 768
Membre							
Raphaël Bauer	45			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 2024

Aucune évolution n'est intervenue dans la composition du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024. 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 S.A. (Luxembourg)
- Président du Conseil d'administration de Tarkett GDL S.A. (Luxembourg)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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 S.A.(Luxembourg)
- Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital S.A. (Luxembourg)
- Membre du Conseil d'administration de Somalré (Luxembourg)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited (Hong-Kong)
- Président du comité de liquidation 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)
- Gérant de la société Tarkett Services (France)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett Japan Co. Ltd (Japon)
- *Supervisor* for Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co., Ltd. (Chine)

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 2024

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 2023 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ;
- le rapport sur l'activité du 1er trimestre 2024 ;
- l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2024 ;
- le rapport sur l'activité du 3ème trimestre 2024 ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- la revue des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers.

Assemblée Générale du 26 avril 2024 :

- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ;
- l'arrêté du rapport de gestion de la Société et du Groupe pour 2023 ;
- 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 :

- le business plan 2024-2029 ;
- la mise en place du plan de rémunération long terme pour certains salariés (LTIP en numéraire sous forme d'actions fantômes) 2024-2027 ;
- la souscription d'une facilité de financement additionnelle.

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 appelé 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 douze membres, dont deux membres représentant les salariés et deux Censeurs.

La proportion de femmes au sein du Conseil atteint 50% (soit un taux supérieur aux exigences légales) et la proportion de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef est telle que définie à la Section 2.1.1 du présent document (*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.

1/4	50 ans	50%	5
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 2024	CARC[4]	CNRG[5]	CCDI[6]
Eric La Bonnardière *Président*	43			9	1 000	-	-	24.04.15	29.04.22	2026	100 %	-	-[7]	-
Julien Deconinck[8] *Vice-Président*	46			10	1 000	-	-	13.05.14	29.04.22	2026	100 %	-[9]	-	-
Marine Charles	43			2	1 000	-	-	15.02.23	-	2025[3]	100 %	P[10]	-	-
Nicolas Deconinck	44			9	1 000	-	-	24.04.15[11]	26.04.24[11]	2028	100 %	-	M[12]	M
Tina Mayn	55			2	1 000	-	-	15.02.23	-	2025[3]	100 %	-	-	M
Didier Michaud-Daniel	67			5	1 000	1	√	26.04.19	21.04.23	2027	100 %	M[13]	P	-
Sabine Roux de Bézieux	59			7	1 000	1	√	27.04.17	30.04.21	2025[3]	100 %	M	M[14]	P
Marie Deconinck	39			-	1 000 actions à acquérir avant le 30 juin 2025	-	-	26.04.24	-	2028	100%	-	-	-
Caroline Tith	34			3	N/A	-	N/A	02.12.21[15]	-	2025	16,7%[16]	-	-	-
Philippe Willion	66			1	N/A	-	N/A	09.02.24[15]	-	2025	100%	-	-	-
Bernard-André Deconinck *Censeur*	80			24	N/A	-	N/A	02.01.01	29.04.22	2026	100%	-	-	-
Claude Ehlinger *Censeur*	62			1	N/A	1	N/A	15.02.24[17]	-	2028	83%	-	-	-

[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. L'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024 statuera sur les renouvellements de mandats.
[4] Comité d'audit, des risques et de la conformité.
[5] Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.
[6] Comité climat, durabilité & innovation anciennement dénommé Comité RSE & 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] Julien Deconinck a été nommé Vice-Président du Conseil de surveillance le 26 avril 2024.
[9] Julien Deconinck a démissionné du Comité d'audit, des risques et de la conformité le 12 décembre 2024.
[10] Marine Charles a été nommée Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité le 12 décembre 2024.
[11] Nicolas Deconinck a été nommé Censeur du Conseil de surveillance le 24 avril 2015 puis membre du Conseil le 30 avril 2020.
[12] Nicolas Deconinck est membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance depuis le 15 février 2024.
[13] Didier Michaud-Daniel est membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité depuis le 12 décembre 2024.
[14] Sabine Roux de Bézieux est membre du Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance depuis le 12 décembre 2024.
[15] 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.).
[16] Caroline Tith a été absente pour cause de maternité.
[17] 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 2024 et début 2025

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de surveillance	**Le 15 février 2024** Didier Deconinck (avec effet au 26 avril 2024) **Le 1er octobre 2024** Françoise Leroy **Le 1er février 2024** Charles Goulet (Censeur)	**Le 9 février 2024** Philippe Willion (membre représentant les salariés) **Le 15 février 2024** Claude Ehlinger **Le 26 avril 2024** Marie Deconinck	**Le 26 avril 2024** Nicolas Deconinck
Comité d'audit, des risques et de la conformité	**Le 1er octobre 2024** Françoise Leroy **Le 12 décembre 2024** Julien Deconinck	**Le 12 décembre 2024** Marine Charles (Présidente) Didier Michaud-Daniel	-
Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	**Le 15 février 2024** Eric La Bonnardière **Le 1er octobre 2024** Françoise Leroy	**Le 15 février 2024** Nicolas Deconinck **Le 12 décembre 2024** Sabine Roux de Bézieux	-
Comité climat, durabilité & innovation	-	-	**Le 26 avril 2024** Nicolas Deconinck

Il est rappelé que 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 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.

Didier Deconinck a démissionné de son mandat de membre du Conseil de surveillance le 15 février 2024 avec effet au 26 avril 2024. L'Assemblée Générale du 26 avril 2024 a adopté les résolutions portant sur le renouvellement du mandat de M. Nicolas Deconinck ainsi que la nomination de Marie Deconinck en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans.

Eric La Bonnardière a démissionné du Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance le 15 février 2024.

Françoise Leroy a démissionné de son mandat de membre du Conseil de surveillance, de Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité, et de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le 1er octobre 2024.

Julien Deconinck a démissionné du Comité d'audit, des risques et de la conformité le 12 décembre 2024.

Lors de sa séance du 12 décembre 2024, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de surveillance a nommé Marine Charles et Didier Michaud-Daniel, respectivement Présidente et membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité. Il a également nommé Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance. Le Conseil de surveillance a également pris acte du souhait de Julien Deconinck de démissionner de son mandat de membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité.

2.2.3.4 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

JULIEN DECONINCK - Vice-Président du Conseil de surveillance



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 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 :

- Membre du conseil d'administration de la Lumika Renewables Pty. Ltd (Afrique du Sud)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Néant

NICOLAS DECONINCK - Membre du Conseil de surveillance, membre du Comité climat, durabilité 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 2027

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 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 S.A.S (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Néant

MARIE DECONINCK - Membre du Conseil de surveillance



Née le 28 janvier 1986

Nationalités française et canadienne

1ère nomination : 26 avril 2024

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

Nombre d'actions : 1 000 actions à acquérir avant le 30 juin 2025

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

Expérience et expertise

Marie Deconinck est membre du conseil de surveillance de Tarkett depuis le 26 avril 2024. Marie a débuté sa carrière en 2011 en tant que Responsable RSE pour le groupe de microfinance Baobab avant de prendre la Direction Générale de DDA, holding familiale actionnaire de la Société Investissement Deconinck (SID). Elle a rejoint en 2020 la direction du marketing de Tarkett France en tant que Product Category Marketing Manager, avant de rejoindre la direction du marketing de la division Tarkett EMEA & LATAM en tant que responsable de développement de nouveaux produits, puis en charge de projets d'innovation stratégique produits liés aux objectifs de développement durable du Groupe. Elle est aujourd'hui Directrice Marketing Home & LVT EMEA.

Marie Deconinck est titulaire d'un master en relations internationales de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et d'un MBA d'HEC Paris (spécialité en innovation).

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 Société d'Investissement Deconinck S.A.S (France)
- Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participations 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 :

- Directrice générale de DDA S.A.S (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Néant

MARINE CHARLES - Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité



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 de B&B Hôtels Europe de l'Ouest depuis avril 2024. De janvier à avril 2024, elle a été CEO France de B&B Hotels.

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)
> CEO Europe de l'Ouest 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)
> Directrice Générale Weber France (France)

[1] *Société cotée*

TINA MAYN - Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité climat, durabilité 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)
> Membre du Conseil d'administration, Danish Industry, The building Industry (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, Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité



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)
> Président du Conseil de surveillance de Saur group (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, membre du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et Présidente du Comité climat, durabilité 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 vingt 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 l'Alliance pour l'éducation United Way, 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 ancienne auditrice 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 :

> Directrice Générale de Notus Technologies S.A.S. (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 L'Alliance pour l'éducation - United Way (France)
> Membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) (France) et 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 S.A. (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 2021, Président du Conseil de surveillance de la SID. Il en était auparavant le Président du Directoire. Il est aussi membre du Conseil de Famille 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, puis à partir de 1990 le poste de Directeur Achats, Investissements, Style et R & D 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 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 non-exécutif du Conseil d'administration de LCH S.A. (Banque Centrale de Compensation) (France)
- Administrateur de Wendel Luxembourg S.A. (anciennement Trief Corporation SA) (Luxembourg)
- Président et administrateur de Stahl Lux 2 S.A., Stahl Group S.A. et Stahl Parent B.V. (Luxembourg & Pays-Bas)
- Administrateur de Bureau Véritas S.A.[(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*

2.2.3.5 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 50% (*pour le calcul de cette proportion les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte*).

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 fonction et conformément à la réglementation en vigueur, les membres 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.

Caroline Tith a 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 sa demande, elle a également bénéficié d'une formation financière en interne adaptée à ses besoins ainsi que 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.

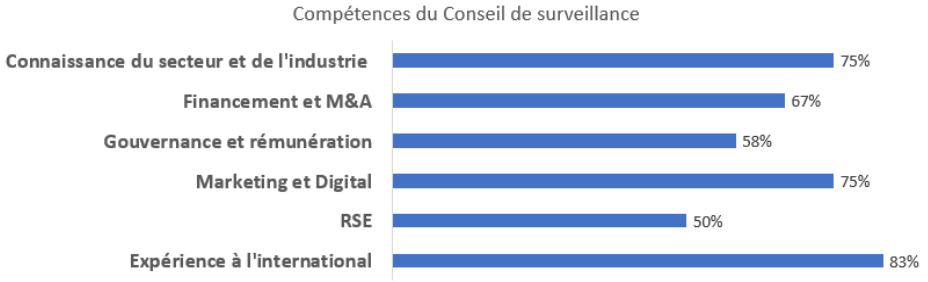
Délégué du CSE de la Société au Conseil

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 gouvernance et rémunération a progressé, dans les domaines du marketing et du digital ainsi que dans le domaine de la RSE. 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.

2.2.3.6 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. Par ailleurs, le Conseil veille notamment à ce que ses Comités spécialisés soient composés d'un ou plusieurs membres indépendants.

Dans ce cadre, début 2025, 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		√			√	√	
Marine Charles	√	√	√	√	√	√	
Julien Deconinck		√			√	√	
Nicolas Deconinck		√			√	√	
Tina Mayn	√	√	√	√	√	√	
Didier Michaud-Daniel	√	√	√	√	√	√	√
Sabine Roux de Bézieux	√	√	√	√	√	√	√
Marie Deconinck		√			√	√	

√ : 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 deux membres indépendants (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 deux Censeurs, soit 25% de membres indépendants (se référer à la Section 2.1.1 du présent Document *(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 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 climat, durabilité et innovation 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.

2.2.3.7 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 le bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités ainsi que la qualité des échanges.

Les résultats de la dernière auto-évaluation du Conseil au titre de l'exercice 2024 ont été présentés au Conseil de surveillance le 20 février 2025.

Il ressort notamment de cette auto-évaluation que la composition du Conseil est jugée tout à fait adaptée en termes de diversité, de nombre, d'âge, d'expérience et de parité, et que les membres sont satisfaits quant à la manière dont les questions ESG sont traitées.

Les axes d'amélioration identifiés lors de la dernière auto-évaluation ont été mis en œuvre au cours de l'exercice 2024.

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.

2.2.3.8 Activité du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2024

	2024	2023
Nombre de réunions	8	6
Taux d'assiduité moyen	95%	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 2023 présentés par le Directoire ;
- la revue de l'information trimestrielle présentée par le Directoire au 31 mars 2024 et au 30 septembre 2024 ;
- la revue du rapport financier semestriel au 30 juin 2024 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 proposition de renouvellement d'un mandat arrivant à échéance, la proposition de nomination d'un nouveau membre du Conseil, et de nouveaux membres au sein des Comités ;
- la revue des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux avant leur soumission à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 ;
- la revue de la rémunération des membres du Comité Exécutif et des membres du Conseil ;
- le plan de rémunération long terme pour certains salariés (LTIP en numéraire sous forme d'actions fantômes) 2024-2027 ;
- 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 26 avril 2024 :

- 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 2023 ;
- 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 :

- 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 du Comité climat, durabilité et innovation (anciennement dénommé « Comité RSE et innovation ») ;
- le suivi des objectifs du plan stratégique 2023-2027 ;
- la nomination des sociétés KPMG S.A. et Forvis Mazars en qualité de Commissaires aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité ;
- l'approbation du budget 2025.

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 participe 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
Marine Charles	Présidente	
Sabine Roux de Bézieux	Membre	√
Didier Michaud-Daniel	Membre	√

Marine Charles a été nommée Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité le 12 décembre 2024 en remplacement de Françoise Leroy, démissionnaire. Didier Michaud-Daniel a été nommé membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité le 12 décembre 2024. Julien Deconinck a démissionné du Comité d'audit, des risques et de la conformité le 12 décembre 2024.

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 2.2.3.4 et 2.2.3.5.

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, extra-financière notamment de l'information en matière de durabilité 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 et l'information en matière de durabilité :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière (notamment comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels) et extra-financière (notamment de l'information en matière de durabilité) 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 et notamment de l'information en matière de durabilité.

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 ;
- le suivi de la réalisation de leur mission de certification par les Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité ;
- le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité.

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 2024

	2024	2023
Nombre de réunions	5	5
Taux d'assiduité moyen	100%	93,3%

En 2024, 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 2023 ;
- 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 2024 et au 30 septembre 2024 ;
- l'examen des états financiers consolidés intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 2024 ;
- 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 2023 et des résultats découlant des missions d'audit interne réalisées ;
- la revue du plan d'audit interne 2024 ;
- la revue des principaux risques et litiges ;
- la revue du rédactionnel du Document d'enregistrement universel 2023 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques ;
- la revue des résultats des campagnes d'auto-évaluation de contrôle interne menées en 2024 ;
- 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 cyberattaques, les risques fiscaux et les sanctions internationales ;
- la revue de la mise à jour de la cartographie des risques ;
- la démarche de la mise en conformité avec la CSRD.

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	
Sabine Roux de Bézieux	Membre	√

Sabine Roux de Bézieux a été nommée membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 12 décembre 2024 en remplacement de Françoise Leroy, 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 2024

	2024	2023
Nombre de réunions	3	4
Taux d'assiduité moyen	87,50%	100%

En 2024, 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 :

- 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 26 avril 2024 :

- la préparation et la revue des résolutions « *Say on Pay* » devant être soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 ;
- la revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2.2.4.3 Comité climat, durabilité et innovation

2.2.4.3.1 Composition et fonctionnement

Le 24 octobre 2024, le Conseil de surveillance a décidé de renommer le Comité RSE & Innovation en « Comité climat, durabilité et innovation ».

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	

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 climat, durabilité et innovation a pour mission d'examiner les différents volets de la politique RSE du Groupe.

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

- les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matières 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 état de durabilité 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 2024

	2024	2023
Nombre de réunions	2	2
Taux d'assiduité moyen	100%	83,3%

En 2024, 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 » ;
- l'analyse et la mise en place de la CSRD et du rapport de durabilité pour la partie liée à l'environnement,
- l'évolution du portefeuille d'innovation,
- le programme de lancement de produits innovants.

Dans le strict cadre de l'exercice de ses missions, le Comité climat, durabilité 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 climat, durabilité 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 11% de femmes et quatre nationalités différentes. Il se compose comme suit :

Membres[1]	Nationalité	Âge	Fonction
Fabrice Barthélemy	Française	57	Président du Directoire
Raphaël Bauer	Française	45	Membre du Directoire & Directeur Financier du Groupe
Eline Cormont-Girardey	Française	42	Directrice Juridique du Groupe
Hervé Legrand	Française	57	Directeur des Systèmes d'Information du Groupe
Arnaud Marquis	Française	54	Directeur Développement Durable et Innovation du Groupe
Slavoljub Martinovic	Serbe	54	Président Tarkett EMEA et LATAM
Stanislav Mitrovic	Serbe et Russe	48	Président Tarkett Europe de l'Est et APAC (Asie Pacifique)
Eddy Schmitt	Française et Américaine	53	Président de Tarkett Sports
Winn Everhart	Américaine	47	Président de Tarkett Amérique du Nord

(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. Séverine Grosjean, Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe a quitté le Comité exécutif du Groupe au cours du 2ème trimestre 2024. Eric Dalière, Président Tarkett Amérique du Nord et Tarkett Sports, a quitté le Comité exécutif du Groupe au cours du 3ème 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 2024 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 2024.

Les éléments composant la rémunération de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire au titre de l'exercice 2024 ont été établis en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 dans le cadre de sa 10ème 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 2024 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 26 avril 2024 dans le cadre de sa 11ème résolution.

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

(en euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (brutes avant impôts)	1 617 456	2 051 681
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	**1 617 456**	**2 051 681**
Raphaël Bauer, membre du Directoire(1)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (brutes avant impôts)	525 524	541 061
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	**525 524**	**541 061**

(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)	2024		2023	
	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[2]	917 456	1 032 381	1 032 381	376 381
Rémunération exceptionnelle	-	319 300	319 300 [3]	-
Avantage de retraite[4]	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture de fonction)	2 094	2 094	2 276	2 276
Total	**1 619 550**	**2 053 775**	**2 053 957**	**1 078 428**
Raphaël Bauer, membre du Directoire[5]				
Rémunération fixe[1]	300 000	300 000	272 000	272 000
Rémunération variable annuelle[2][6]	225 524	204 861	204 861	84 715
Rémunération exceptionnelle	-	64 200[3]	64 200[3]	47 600[3]
Avantage de retraite[7]	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture de fonction)	3 064	3 064	2 798	2 798
Total	**528 588**	**572 125**	**543 859**	**407 113**

[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 300 000 euros bruts par an depuis le 1er janvier 2024 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 de sa 11ème résolution.*

[2] *Ces montants incluent l'application du multiplicateur RSE qui a réduit de 2% le montant des rémunérations variables (soit une diminution de 18 724 euros pour le Président et de 4 394 euros pour le membre du Directoire en 2024).*

[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.*

[4] *Aucune rente n'a été versée/attribuée à Fabrice Barthélemy en 2023 et 2024 puisqu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une provision de 479 876 euros a été constituée au titre de 2024 dans le cadre du régime de retraite complémentaire de l'article L. 137-11-2 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 9 008 euros en 2023 au titre de 2022 et 10 216 euros en 2024 au titre de 2023.*

[7] *Aucune rente n'a été versée/attribuée à Raphaël Bauer en 2023 et 2024 puisqu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une cotisation employeur de 14 838 euros a été payée au titre de 2024 dans le cadre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies (PERO).*

Critères de la rémunération variable attribuée aux membres du Directoire

Au titre de l'exercice 2024 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 :

Pour le Président du Directoire :

- EBITDA ajusté : montant cible 2024 de 325,0 millions d'euros - poids 40%.
- *Cash-flow* opérationnel : montant cible 2024 de 180,0 millions d'euros - poids 30%.

Pour le membre du Directoire :

- EBITDA ajusté budget : montant cible 2024 de 300,0 millions d'euros - poids 40%.
- *Cash-flow* opérationnel : montant cible 2024 de 152,1 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 mise en œuvre du plan stratégique, avec un accent notamment sur les divisions EMEA et Sport
- la mise en place d'un nouveau modèle 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

Les objectifs individuels de Raphaël Bauer portaient 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

> Un multiplicateur RSE a également été appliqué en 2024 en conformité avec les 13ème et 14ème résolutions de l'Assemblée Générale du 26 avril 2024. 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 est de 98%
- En cas d'atteinte des trois objectifs, le paiement du variable court terme est de 105%
- En cas d'atteinte des trois 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 2024 Groupe	Référence	Minimum	Cible (atteinte 100%)	Maximum	Taux d'atteinte en 2024(1)	Taux d'atteinte en 2024(2)
Critères quantifiables						
EBITDA ajusté consolidé	(voir objectif détaillé ci-dessus)	0%	40%	80%	113%	141%
Cash-flow opérationnel	(voir objectif détaillé ci-dessus)	0%	30%	60%	200%	200%
Sous-total critères quantifiables		**0%**	**70%**	**140%**	**150%**	**166%**
Critères qualitatifs	(voir détails en 2.3.5)	0%	30%	30%	Cf. tableau ci-après	
Total		**0%**	**100%**	**170%**		

(1) *applicables au Président du Directoire*
(2) *applicables au membre du Directoire*

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 2024 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2024 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70%)	Critères qualitatifs (30%)	
Fabrice Barthélemy	100%	150%	95%	134%
Raphaël Bauer	50%	166%	100%	73%

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

Critères	Objectif 2024	Surperformance 2024	Atteinte 2024
Sécurité (FR1t)	**2,43**	**2,24**	**2,10**
GES (kg de CO_2/m² de produit fini)	**5,87 (-2%)**	**5,84 (-2,5%)**	**5,92 (-2.4%)**
Diversité (% de femmes directrices & dirigeantes)	**27,10%**	**28,50%**	**26,74%**

Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2024 aux membres du Directoire

Aucune action de performance Tarkett n'a été acquise durant l'exercice par les deux membres du Directoire.

Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée durant l'exercice aux deux membres du Directoire.

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

25% des actions ordinaires et des actions de préférence de Tarkett Participation au titre du plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance de Tarkett Participation sont devenues disponibles le 21 octobre 2024.

Nom du mandataire social	Nombre d'actions ordinaires définitivement acquises durant l'exercice 2024	Nombre d'actions de préférence définitivement acquises durant l'exercice 2024
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 Tarkett n'a été attribuée durant l'exercice aux deux membres du Directoire.

Le membre du Directoire a bénéficié en 2024 d'une attribution supplémentaire à celle de 2021 d'actions de préférence de Tarkett Participation.

Nom du mandataire social	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan 2024 de Tarkett Participation[1]					
Raphaël Bauer	152 000 actions de préférence Tarkett Participation [1]	259 920	31/07/2025 31/07/2026	31/07/2026 31/07/2026	Condition de présence avec acquisition progressive par tranche de 50% par an pendant 2 ans Droits pécuniaires des porteurs en cas de « Sortie » ou de liquidation de la société conditionnés à la réalisation d'un « Multiple Projet »
Total		259 920			

[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'acquisition simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclu entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la Section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Les actions de préférence de Tarkett Participation telles que décrites à la Section 2.3.4 ci-dessous sont soumises à une condition de présence et confèrent 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 »)*

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 26 avril 2024 à un montant fixe global brut de 650 000 euros avec effet au 1er janvier 2024.

Le montant total brut effectivement versé à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'est élevé à 515 910 euros, soit 79,37% 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 2024 :

Montant des rémunérations par fonction

Fonction	Base annuelle *(en euros)*
Président du Conseil de surveillance	160 000(1)
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000(2)
Membre du Conseil de surveillance (hors membres représentant les salariés)	35 000
Président d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité climat, durabilité et innovation)	15 000(3)
Membre d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité climat, durabilité et innovation)	7 000
Président du Comité climat, durabilité et innovation	5 000(3)
Membre du Comité climat, durabilité et innovation	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 totale annuelle perçue pour les fonctions de Président et membre du Conseil de surveillance.*
(2) *Rémunération complémentaire à celle perçue en qualité de membre du Conseil de surveillance.*
(3) *Rémunération complémentaire à celle perçue en qualité de membre du Comité spécialisé.*

Le solde de l'enveloppe de 650 000 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.

Rémunération

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 2023 et 2024 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 2024	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2023
Eric La Bonnardière - *Président du Conseil de surveillance*		
Rémunération allouée au titre du mandat	160 000	105 000[6][7]
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck *Vice-Président du Conseil de surveillance*		
Rémunération allouée au titre du mandat	48 803[1]	42 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	14 262[2]	45 000
Autres rémunérations	-	-
Marine Charles		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	40 685[8]
Autres rémunérations	-	-
Nicolas Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	43 120[3]	37 000
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	47 913[4]	64 000
Autres rémunérations	-	-
Tina Mayn		
Rémunération allouée au titre du mandat	37 000	31 562[9]
Autres rémunérations	-	-
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	57 000	87 000[10]
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	49 000	45 000
Autres rémunérations	-	-
Marie Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	23 811[5]	-
Autres rémunérations		-

(1) *Julien Deconinck a été nommé Vice-Président du Conseil de surveillance en date du 26 avril 2024. Sa rémunération en qualité de Vice-Président a été calculée* prorata temporis *à compter du 26 avril 2024.*

(2) *Didier Deconinck a démissionné de ses fonctions en date du 15 février 2024 avec prise d'effet au 26 avril 2024.*

(3) *Nicolas Deconinck a été nommé membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 15 février 2024. Sa rémunération en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a été calculée* prorata temporis *à compter du 15 février 2024.*

(4) *La rémunération de Françoise Leroy a été calculée* prorata temporis *jusqu'à sa démission le 1er octobre 2024.*

(5) *La rémunération de Marie Deconinck a été calculée* prorata temporis *à compter de sa nomination le 26 avril 2024.*

(6) *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 dus au titre de son mandat de membre et Président du Conseil de surveillance.*

(7) *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. Il a démissionné au 15 février 2024.*

(8) *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 dus au titre de son mandat de membre du Conseil depuis le 15 février 2023.*

(9) *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 Climat, Durabilité et Innovation.*

(10) *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 dus 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.*

2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2024, 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)

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).

Depuis l'offre publique d'achat simplifiée mise en œuvre en 2021, l'ensemble des plans d'intéressement long terme mis en place par la Société sont versés exclusivement en numéraire.

Tous les plans sont assortis de conditions de performance et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan, soit trois ans. Depuis le LTIP 2020-2023, deux critères RSE ont été ajoutés (la réduction des gaz à effet de serre et la part de produits recyclés dans les matières premières), pour un poids de 10% chacun.

Les membres du Directoire ne sont plus bénéficiaires des plans LTIP de la Société depuis 2021. Ils demeurent néanmoins soumis à une obligation de conservation d'un nombre d'actions de la Société attribuées avant 2021, à hauteur de 50% pour le Président du Directoire et à hauteur de 33% pour le membre du Directoire représentant à ce jour respectivement 27 768 actions Tarkett et 4 441 actions Tarkett. De plus, il est précisé que les règlements des plans concernés prévoyaient 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.

Plan d'intéressement long terme en numéraire mis en œuvre au cours de l'exercice 2024 et plans d'intéressement long terme en cours :

Concernant le LTIP 2024-2027 (LTIP en numéraire sous forme d'actions fantômes), les critères de performance sont identiques aux trois plans précédents à savoir, pour 80% l'atteinte d'un objectif de création de valeur théorique et à hauteur de 10% chacun, le maintien de deux objectifs RSE : la réduction des gaz à effet de serre et la part des matériaux recyclés dans les matières premières.

S'agissant des plans en cours, les attributions potentielles « cibles » se font sur la base d'un pourcentage théorique du capital social qui est le suivant :

LTIP 2022-2025 (actions fantômes)[1]	LTIP 2023-2026 (actions fantômes)[1]	LTIP 2024-2027 (actions fantômes)[1]
0,3%	0,3%	0,3%

[1] *Les membres du Directoire ne sont pas bénéficiaires de ces plans.*

Au cours de l'exercice 2024, le plan LTIP 2021-2024 a été débouclé en numéraire à la date d'attribution définitive prévue par le plan. Les membres du Directoire n'étaient pas bénéficiaires de ce plan. Les conditions de performance applicables à ce plan étaient les suivantes :

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 équivalant CO_2 vs 2019 (scopes 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	18% en 2023

En juillet 2024, un total de 1 365 136 euros a été définitivement payé au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires respectant la condition de présence.

À ce jour, trois LTIP en numéraire sous forme d'actions fantômes de la Société 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 2024.

Plan	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
2022 - 2025 (en numéraire sous forme d'actions fantômes)	Création de valeur théorique	80%	163 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	170 000 tonnes équivalent CO_2 en 2024
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	19% en 2024
2023 - 2026 (en numéraire sous forme d'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 CO_2 en 2025
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	20% en 2025
2024-2027 (en numéraire sous forme d'actions fantômes)	Création de valeur théorique	80%	732 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	-41% tonnes équivalent CO_2 vs 2019 (scopes 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	21,5% en 2026

L'intégralité de ces plans seront payés en numéraire à la date d'attribution définitive, sous réserve des conditions de performance et de présence.

Plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance au niveau de Tarkett Participation :

Il est précisé qu'un plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance a 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 »). Un plan complémentaire d'actions de préférence de Tarkett Participation a été attribué en juillet 2024 à un nombre plus limité de bénéficiaires.

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)

Il n'existe aucun plan d'actions gratuites Tarkett en cours (le dernier plan 2020-2023 ayant été livré aux bénéficiaires en 2023).

Le tableau ci-après récapitule les plans d'intéressement de long terme en numéraire mis en place par Tarkett depuis lors :

	LTIP 2021-2024 Tarkett (dont la valorisation n'est pas indexée sur un instrument de capital)	**LTIP 2022-2025 Tarkett** (en numéraire sous forme d'actions fantômes)	**LTIP 2023-2026 Tarkett** (en numéraire sous forme d'actions fantômes)	**LTIP 2024-2027 Tarkett** (en numéraire sous forme d'actions fantômes)
Date d'assemblée	N/A	N/A	N/A	N/A
Date de la décision du Directoire	29 octobre 2021	4 novembre 2022	20 octobre 2023	2 septembre 2024
Nombre total de bénéficiaires à l'attribution	183	193	186	185
Nombre d'actions potentiellement attribuées(1)	N/A	185 000 actions fantômes dont la contrepartie sera versée en numéraire	185 000 actions fantômes dont la contrepartie sera versée en numéraire	170 000 actions fantômes dont la contrepartie sera versée en numéraire
Montant cible potentiellement attribué (euros)	3 300 000	N/A	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées à(2) **:**				
Fabrice Barthélemy	N/A	N/A	N/A	N/A
Raphaël Bauer	N/A	N/A	N/A	N/A
Date d'acquisition définitive	1er juillet 2024	1er août 2025	1er juillet 2026	1er juillet 2027
Date de fin de période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	(3)	(3)	(3)	(3)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions fantômes annulées ou caduques	N/A	16 250	8 700	1 200
Montant cumulé annulé ou caduque	N/A	N/A	N/A	N/A
Actions fantômes restantes au 31 décembre 2024	N/A	139 925	168 700	164 225
Montant cible restant au 31 décembre 2024	N/A	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 40% 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 ci-dessus.

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

LTIP 2019-2022	**LTIP 2020-2023**	**LTIP 2021-2024 (en numéraire)**
38%	75%	41%

Le tableau ci-après récapitule le plan d'investissement et d'action de performance mis en place par Tarkett Participation auxquels participent notamment les dirigeants mandataires sociaux (ce plan étant par ailleurs décrit à la Section 2.3.4 ci-dessus) :

	Plan 2021-2025 Tarkett Participation	Plan 2024 Tarkett Participation
Date d'assemblée	N/A pour Tarkett	N/A pour Tarkett
Date de la décision du Directoire	N/A pour Tarkett	N/A pour Tarkett
Nombre total de bénéficiaires à l'attribution	63	36
Nombre d'actions potentiellement attribuées	3 687 513 actions ordinaires de Tarkett Participation 5 909 000 actions de préférence de Tarkett Participation	2 757 280 actions de préférence de Tarkett Participation
Montant cible potentiellement attribué (euros)	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées à [1] :		
Fabrice Barthélemy	659 345 actions ordinaires Tarkett Participation 1 140 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A
Raphaël Bauer	143 857 actions ordinaires Tarkett Participation 228 000 actions de préférence Tarkett Participation	152 000 actions de préférence Tarkett Participation
Date d'acquisition définitive	25% au 21 octobre 2022 25% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	50% au 31 juillet 2025 50% au 31 juillet 2026
Date de fin de période de conservation	50% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	31 juillet 2026
Conditions de performance	Conditions de présence et réalisation d'un multiple projet pour les actions de préférence	Conditions de présence et réalisation d'un multiple projet pour les actions de préférence
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel	1 467 917 actions ordinaires Tarkett Participation 2 137 500 actions de préférence Tarkett Participation	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	833 772 actions ordinaires Tarkett Participation 1 144 750 actions de préférence Tarkett Participation	0
Montant cumulé annulé ou caduque	N/A	N/A
Actions de performance restantes au 31 décembre 2024	1 385 824 actions ordinaires Tarkett Participation 2 626 750 actions de préférence Tarkett Participation	2 757 280 actions de préférence Tarkett Participation
Montant cible restant au 31 décembre 2024	N/A	N/A

[1] Attributions indiquées uniquement pour les membres du Directoire de Tarkett.

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 dix 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. Comme indiqué ci-dessus, les membres du Directoire ne bénéficient pas d'outils de rémunération long terme au niveau de la Société depuis 2021. Ils sont en revanche parties au plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance mis en place par la société Tarkett Participation décrit ci-dessus (voir Section 2.3.4).
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. 22-10-26 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 26 avril 2024 de sa 10ème 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 2025 du Président du Directoire portent notamment sur :

- Des gains de parts de marché
- La stratégie financière et de portefeuille
- La poursuite et le renforcement de la stratégie ESG

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 depuis 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 2025.

Rémunération long terme :

La rémunération long terme du Président du Directoire repose exclusivement sur le plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 et dont bénéficie le Président du Directoire (cf. Section 2.3.4).

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 2025 validée par le Conseil de Surveillance le 20 février 2025 sur proposition du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance est un

chiffre d'affaires minimum annuel pour Tarkett de 2,5 milliards d'euros à périmètre équivalent.

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.

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 deux 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 douze mois précédant son départ, payable en vingt-quatre 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.

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 deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par le Président du Directoire au titre de son mandat au cours des douze derniers mois.

Indemnité de départ :

En cas de départ contraint du Groupe, le Président du Directoire pourrait percevoir une indemnité de départ égale à deux ans de la rémunération brute fixe et variable perçue au titre de son mandat au cours des douze 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).

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.

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 trois 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 vingt-quatre mois qui suivront son départ de la Société.

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 : trois 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 325 000 euros brut depuis le 1er janvier 2025.

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 2025, les objectifs qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur :

- la revue et le suivi des principales initiatives stratégiques et des évolutions de parts de marché
- l'optimisation de la génération de *cash-flow*
- la gestion du financement du Groupe
- l'animation de la fonction finance, le développement de la diversité et de la mobilité interne
- la revue des outils informatiques de la fonction finance et le déploiement de projets visant à accroître sa digitalisation

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 depuis 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 2025.

Par ailleurs, Raphaël Bauer est bénéficiaire de l'accord d'intéressement de la société Tarkett.

Rémunération long terme :

La rémunération long terme du membre du Directoire repose exclusivement sur le plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 et 2024 dont bénéficie le membre du Directoire (cf. Section 2.3.4).

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%.

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, sous réserve des dispositions prévues à la Section 2.3.5.

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 deux 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 douze mois précédant son départ, payable en vingt-quatre 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, sous réserve des dispositions prévues à la Section 2.3.5.

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 2024 à 650 000 euros et cette enveloppe annuelle a été utilisée en 2024 à hauteur de 79,37%.

Le Conseil de surveillance a décidé de conserver le montant global de l'enveloppe annuelle à hauteur de 650 000 euros et de proposer à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024 la répartition de l'enveloppe 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) ;
- 17 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;
  - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 euros sera appliquée ;
- 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 climat, durabilité & innovation ;
- 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 2024

2.3.6.1 Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Éléments de rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	700 000	Montant dû (brut avant impôt)
Rémunération variable annuelle	917 456	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2024, non encore versée. 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.

Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation
EBITDA	0	40%	80%	113%
OCF	0	30%	60%	200%
Critères individuels	0	30%	30%	95%

Le montant du variable annuel a été corrigé par le multiplicateur RSE introduit en 2023. L'atteinte du multiplicateur a entrainé une diminution de 2% du variable annuel 2024, le montant avant application du multiplicateur étant de 936 180 euros.

Rémunération exceptionnelle	0	
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2024. 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 L. 137-11-2 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 2024 étant donné qu'il occupe toujours ses fonctions. À titre informatif, la provision brute (hors charges) constituée par la Société pour Fabrice Barthélemy en 2024 à ce titre s'élève à 479 876 euros.

Éléments de rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Indemnité de départ	0	L'indemnité de départ, en cas de départ contraint serait égale à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des douze 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 trois 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 douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en vingt-quatre mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence. 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	2 094	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 2024

Éléments de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	300 000	Montant dû (brut avant impôt)
Rémunération variable annuelle	215 308	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2024.

Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation
EBITDA	0	40%	80%	141%
OCF	0	30%	60%	200%
Critères individuels	0	30%	30%	100%

Le montant du variable annuel a été corrigé par le multiplicateur RSE introduit en 2023. L'atteinte du multiplicateur a entrainé une diminution du variable annuel de 2%, le montant avant application du multiplicateur étant de 219 702 euros.

	10 216	Intéressement payé en 2024 au titre de 2023.
Rémunération exceptionnelle	0	
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2024. 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 2024 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 2024 s'est élevé à 14 838 euros.Raphaël Bauer a par ailleurs payé sous forme de cotisations salariales 7 419 euros.
Indemnité de départ	0	
Indemnité de non-concurrence	0	
Valorisation des avantages de toute nature	3 064	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 2024

Éléments de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	160 000	Montant dû (brut avant impôt)

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 LTIP attribués, ainsi que les attributions 2024 du plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance de Tarkett Participation.

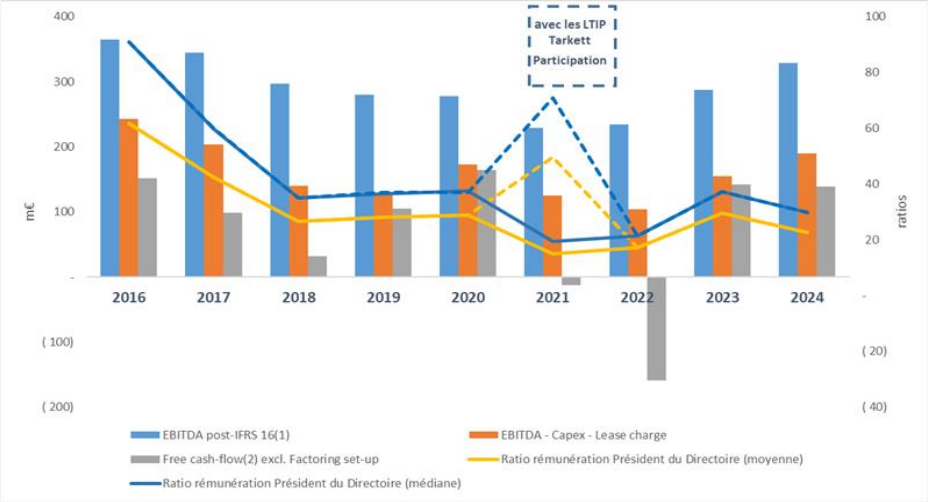
Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée, soit sur un périmètre plus large que requis par la loi.

	2020	2021	2022	2023	2024
Salaire moyen France	62 205/61 615	63 945/70 226	62 480	69 198	71 515
Salaire médian France	47 903/47 372	49 274	50 406	54 990	54 216
Président du Directoire					
Rémunération du Président du Directoire	1 794 646/ 1 775 479	952 810/ 3 489 210	1 078 681	2 053 957	1 619 550
Ratio sur la rémunération moyenne	29	15/50	17	30	23
Ratio sur la rémunération médiane	37	19/71	21	37	30
Président du Conseil de surveillance					
Rémunération du Président du Conseil de surveillance	85 000/63 000	70 000	70 000	105 000	160 000
Ratio sur la rémunération moyenne	1,4/1,0	1,0	1,1	1,5	2,2
Ratio sur la rémunération médiane	1,8/1,3	1,4	1,4	1,9	3,0

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 deux cas.

Pour les ratios des rémunérations en 2021, le premier montant par ligne exclut les attributions d'actions gratuites du plan de Tarkett Participation. Le second montant par ligne inclut les attributions d'actions gratuites du plan 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'ajoutent 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 des critères financiers, 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 2024, aucune acquisition, cession ou échange d'actions ni aucune transaction n'a été opéré 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 n'a fait l'objet d'une déclaration à l'AMF au cours de l'exercice.

2.6 Autres informations

2.6.1 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.6.1.1 Conflits d'intérêt

Au 31 décembre 2024 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 2024 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 2024 et à la date de publication du présent Document, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil jusqu'au 26 avril 2024) et Bernard-André Deconinck (Censeur), et entre ces deux membres du Conseil et Eric La Bonnardière (Président du Conseil), Nicolas Deconinck (membre du Conseil), Julien Deconinck (membre du Conseil et Vice-Président depuis le 26 avril 2024) et Marie Deconinck (membre du Conseil), leurs neveux et nièce, 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 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 jusqu'au 26 avril 2024), Julien Deconinck (membre du Conseil et Vice-Président depuis le 26 avril 2024), Nicolas Deconinck (membre du Conseil), Marie Deconinck (membre du Conseil depuis le 26 avril 2024) et Bernard André Deconinck (Censeur) se sont déclarés indirectement intéressés à cette convention, quand bien même ils n'y étaient pas parties.

2.6.2.3 Convention d'assistance et d'animation conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)

La SID et la Société ont conclu une convention d'assistance et d'animation ayant pour objet la fourniture d'une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. La SID est rémunérée sur la base d'une somme forfaitaire annuelle de 300 000 euros hors taxes, pouvant être indexée chaque année sur la base d'un indice choisi par accord des parties, en rémunération des prestations rendues par la SID, et en particulier de l'activité consacrée par les membres de son Directoire et de son rôle dans l'assistance à la définition des orientations stratégiques de la Société.

Eric La Bonnardière (Président du Conseil de surveillance), Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil jusqu'au 26 avril 2024), Julien Deconinck (membre du Conseil et Vice-Président depuis le 26 avril 2024), Nicolas Deconinck (membre du Conseil), Marie Deconinck (membre du Conseil depuis le 26 avril 2024) 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 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 2021

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, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 419 000 000 euros, et montant maximum de 72 000 000 USD en principal, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 69 500 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 66 897 680,24 euros au 31 décembre 2024) ;
- 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 (la « Convention de Crédit ») conclue entre notamment :

- Tarkett Participation en qualité d'emprunteur
- BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) 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, utilisé au 31 décembre 2024 à 821 175 270,45 euros (la « **Tranche B Euro** ») et d'un montant de 72 000 000 USD en principal, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 69 500 000 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. 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).

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 2024 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 2024), a notamment pour objet :
   - pour la Tranche B Euro : (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 refinancement de la dette existante au moyen de la mise à disposition du prêt intragroupe par Tarkett Participation à la Société, dette existante au moyen de la mise à disposition du prêt intragroupe par Tarkett Participation à la Société, et
   - pour la Tranche B USD : le refinancement de la dette existante 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.

2. Conditions financières de la Convention de Crédit : Les principales conditions financières de la convention de crédit sont les suivantes :
   - montant initial maximum de 1 239 173 870,24 euros, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 821 175 270,45 euros, et montant initial maximum de 72 000 000 USD, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 69 500 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 66 897 680,24 euros au 31 décembre 2024) ;
   - 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

La Société a adhéré, par voie d'acte d'adhésion, à la convention de subordination de droit anglais qui 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.

2.6.2.5 Conventions conclues en 2024 dans le cadre de la tranche additionnelle de la Convention de Crédit

En novembre 2024, Tarkett Participation a signé une convention de droit anglais intitulée « *Incremental Facility Notice* » avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en qualité d'agent (*Agent*), d'agent des sûretés (*Security Agent*) et de prêteur additionnel (*Incremental Facility Lender*) aux termes de laquelle le prêteur a mis à disposition de Tarkett Participation une tranche additionnelle pour un montant total maximum en principal de cent millions d'euros (100 000 000 €) (la « Tranche Additionnelle »). Dans le cadre de la Tranche Additionnelle, le Conseil de surveillance a autorisé le 10 octobre 2024 la conclusion des conventions réglementées suivantes pour financer certains projets d'acquisition de la Société et de ses filiales :

Convention de prêt intragroupe 2024

Dans le cadre de cette convention conclue entre la Société en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, Tarkett Participation a mis 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 Additionnelle.

1. Objet de la convention de prêt intragroupe : la convention de prêt intragroupe a notamment pour objet de financer ou de refinancer, directement ou indirectement, certains projets d'acquisition de la Société et de ses filiales.

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 100 000 000 euros en principal ; utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 97 000 000 euros ;
- maturité : 23 octobre 2028 ;
- marge : égale à celle de la Tranche B Euro (i.e. entre 3,00% et 3,75%), incluant l'ajustement de marge et l'ajustement de marge ESG comme prévu pour la Tranche B Euro

Acte de confirmation de la Garantie

Dans le cadre de cette convention, la Société et ses filiales ont confirmé, notamment, que la Garantie couvre aussi les obligations découlant de la Tranche Additionnelle, dans tous les cas, dans les limites qui y sont précisées. Le Conseil de surveillance de la Société a relevé que les coûts de cette convention sont en ligne avec les pratiques de marché et acceptables pour la Société et qu'elle permettra à cette dernière de soutenir sa stratégie de croissance et d'acquisition.

Enfin, il est indiqué que les personnes suivantes :

- M. Eric La Bonnardière, en qualité de Président du Conseil de Surveillance de la Société ;
- M. Julien Deconinck, en qualité de vice-président et membre du Conseil de Surveillance de la Société;
- M. Nicolas Deconinck, en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société ; et
- Mme Marie Deconinck, en qualité de membre 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 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 120 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 97,3 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 256,9 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 24,6 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 7,9 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 millions d'euros, engagée à hauteur de 1,7 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, Morton Extrusiontechnik GmbH (Allemagne), Fieldturf Tarkett S.A.S. (France) et Fieldturf Poligras SA (Espagne), 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 32,8 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 14,4 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 48,6 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

Par ailleurs, des nantissements de titres et de créances financières de la Société et de certaines filiales ont été mis en place en sûreté des nouveaux financements (voir Section 4.3.4 « Conditions des principales lignes de crédit »).

2.6.3.2 Conventions de gestion de trésorerie

La Société a conclu avec certaines de ses filiales des conventions de gestion de trésorerie visant à organiser les financements entre sociétés du Groupe ainsi que la gestion de la centralisation de la trésorerie.

2.6.3.3 Contrats de prestations de services

La Société a conclu avec certaines de ses filiales de production françaises ou étrangères des contrats de prestation de services. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services suivantes : services de gestion généraux, services financiers, services juridiques, ressources humaines, opérations et communication. Ces contrats ont représenté un montant global de 17,9 millions d'euros en 2024.

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 37,4 millions d'euros en 2024.

2.7 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice écoulé

Mesdames, Messieurs,

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.

3 ÉTAT DE DURABILITÉ 2024

3.1	**Informations générales (ESRS 2)**	**109**
3.1.1	Base générale pour la préparation des états de durabilité (BP-1)	109
3.1.2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)	110
3.1.3	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)	115
3.1.4	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes (GOV-2)	117
3.1.5	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)	118
3.1.6	Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)	118
3.1.7	Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)	120
3.1.8	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (SBM-1)	120
3.1.9	Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)	122
3.1.10	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (SBM-3)	125
3.1.11	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)	132
3.1.12	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise (IRO-2)	134
3.2	**Informations environnementales**	**140**
3.2.1	Changement climatique (ESRS E1)	140
3.2.2	Pollution et eau (ESRS E2 & E3)	152
3.2.3	Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)	155
3.2.4	Règlement Taxonomie de l'UE	171
3.3	**Informations sociales**	**176**
3.3.1	Personnel de l'entreprise (ESRS S1)	176
3.4	**Informations en matière de gouvernance (ESRS G1)**	**186**
3.4.1	Politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)	186
3.4.2	Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)	187
3.4.3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)	188
3.4.4	Cas de corruption (G1-4) ou d'autres sujets de conduite des affaires (concurrence, sanctions internationales)	188
3.5	**Rapport des Commissaires aux comptes sur l'état de durabilité**	**189**

3.1 Informations générales (ESRS 2)

3.1.1 Base générale pour la préparation des états de durabilité (BP-1)

Le présent état de durabilité présenté dans le chapitre 3 ci-après a été établi dans un contexte de première année d'application des dispositions de la nouvelle directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD).

Le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les normes européennes d'information en matière de durabilité (European Sustainability Reporting Standards - ESRS), telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des informations disponibles dans les délais d'établissement de l'état de durabilité.

Ce premier état de durabilité du Groupe est caractérisé par des spécificités contextuelles liées à la première année d'application des exigences CSRD :

- L'absence de pratiques établies notamment pour approfondir l'analyse des impacts, risques et opportunités (IROs) sur la chaine de valeur ou encore la définition des seuils de matérialité (*cf. 3.1.10 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (SBM-3) et 3.1.11 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)*).
- Le recours à des limitations de périmètre opérées au cas par cas sur certaines données telles que précisées en regard des valeurs communiquées dans les sections thématiques de l'état de durabilité et à certaines estimations (*cf. 3.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)*).
- Certains points de données requis par les ESRS qui ne sont pas pertinents pour rendre compte de la maitrise des IROs matériels du Groupe, et qui ne sont donc pas publiés dans l'état de durabilité (*cf. explications apportées en sections 3.2.3.4 Flux de ressources entrants (matières premières E5-4) et 3.2.3.5 Flux de ressources sortants (produits et déchets E5-5)*).

Dans ce contexte, basé sur des pratiques et recommandations de place évolutives ainsi qu'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené à revoir certaines pratiques de reporting et de communication de ses états de durabilité au cours des exercices à venir. Ainsi, le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dans cet exercice de reporting et de communication.

Dans le cadre de l'évaluation des IROs liés aux sujets sociaux, y compris au sein de la chaîne de valeur, le Groupe a adopté une approche de matérialité contextualisée. Le Groupe poursuivra le suivi des évolutions des pratiques de marché sur ces sujets lors des exercices futurs et pourra faire évoluer ses IROs matériels en conséquence.

L'état de durabilité a été préparé sur une base consolidée, le périmètre de consolidation étant cohérent avec les états financiers et couvrant toutes les filiales de Tarkett. Il convient de noter que l'approche de consolidation en contrôle opérationnel est appliquée pour la compilation des indicateurs de durabilité (environnementaux et sociaux). Il n'y a pas eu de changement dans l'approche retenue par rapport aux années précédentes, ce qui reflète l'engagement historique de Tarkett à gérer les impacts de durabilité là où le Groupe a le contrôle opérationnel. En 2024, il y a deux entités (à savoir M-Wall et Dynamic Base Construction) sur lesquelles Tarkett exerce le contrôle financier (et qui sont entièrement intégrées dans les états financiers) mais pas le contrôle opérationnel (et qui ne sont donc pas intégrées dans les indicateurs publiés dans l'état de durabilité). Il n'y a pas d'entités sur lesquelles Tarkett exerce le contrôle opérationnel mais pas le contrôle financier. Il convient de noter que Tarkett détient une participation minoritaire de 40 % dans Tarkett Arabia, une nouvelle joint-venture créée en novembre 2024. Basée à Djeddah (Arabie Saoudite), elle consiste en une usine dédiée à la fabrication de dalles de vinyle de luxe (LVT) rigides, dont la production débutera au premier trimestre 2025. Tarkett n'a ni le contrôle financier ni le contrôle opérationnel de cette joint-venture, qui n'est donc pas consolidée dans les états financiers ou dans l'état de durabilité.

L'état de durabilité couvre les activités propres de Tarkett (fabrication des produits sur les sites de Tarkett), ainsi que la chaîne de valeur amont (fabrication des matières premières - impliquant les fournisseurs de Tarkett) et la chaîne de valeur aval (vente, installation, utilisation et fin de vie des produits - impliquant les clients, les utilisateurs finaux, la logistique inverse et les partenaires de recyclage), dans la mesure où cela s'avère pertinent et matériel.

Aucune information matérielle particulière relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovations, et qui serait pertinente pour répondre à l'objectif d'une exigence de publication, n'a été omise dans l'état de durabilité. Aucune information matérielle sur des évolutions imminentes ou des affaires en cours de négociation, et qui serait pertinente pour répondre à l'objectif d'une exigence de publication, n'a été omise dans l'état de durabilité.

3.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)

Horizons temporels

Tarkett considère les horizons temporels suivants :

- Court terme : de 0 à 2 ans ;
- Moyen terme : de 2 à 5 ans ;
- Long terme : plus de 5 ans.

Ces horizons temporels diffèrent légèrement des définitions de l'ESRS 1 §6.4, en ce sens que notre intervalle à court terme s'étend jusqu'à deux ans, alors que la définition de l'ESRS 1 considère la période choisie comme période de référence dans les états financiers, qui serait donc d'un an. Cette légère différence s'explique par la spécificité du secteur de la construction, où les accords contractuels s'étendent généralement sur au moins deux ans. Nos définitions des horizons temporels à moyen et long terme, avec une coupure à 5 ans, sont similaires aux définitions de l'ESRS 1 §6.4.

Estimations concernant la chaîne de valeur

Les données relatives à la chaîne de valeur estimées à l'aide de sources indirectes comprennent les émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 3 provenant de la transformation des matières premières (en amont, catégorie 1 du Scope 3 du GHG Protocol[1]) et du traitement en fin de vie des produits vendus (en aval, catégorie 12 du Scope 3 du GHG Protocol). Ces émissions sont calculées sur la base des quantités réelles de matières premières achetées et de facteurs d'émission ad hoc provenant de diverses sources (bases de données telles que Ecoinvent ; données spécifiques des fournisseurs ; notre propre connaissance des processus nous permettant de les modéliser ; et/ou des calculs basés sur des équations chimiques de combustion). Le niveau de précision qui en résulte peut varier considérablement en fonction des types et des sources des facteurs d'émission utilisés. Nous recherchons constamment les meilleures données disponibles pour améliorer la précision, et les facteurs d'émission sont régulièrement mis à jour (par exemple en actualisant les coefficients génériques au moins tous les 4 ans pour tenir compte des évolutions dans les bases de données externes telles que Ecoinvent, et/ou en collectant des données spécifiques auprès des fournisseurs). Plus de détails sur les méthodes et les hypothèses utilisées pour calculer les émissions de GES Scope 3 sont fournis en section 3.2.1.6.

Les autres données relatives à la chaîne de valeur sont basées sur des données réelles (par exemple, le poids des matières premières, la part des fournisseurs qui ont adhéré au Code de Conduite de Tarkett ou équivalent, la quantité de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés et recyclés) et ne reposent pas sur des estimations utilisant des sources indirectes.

Sources d'incertitude quant aux estimations et aux résultats

Hormis les émissions de GES Scope 3 provenant de la transformation des matières premières et du traitement en fin de vie des produits vendus, qui sont soumises à un certain niveau d'incertitude en fonction des facteurs d'émission utilisés, comme décrit ci-dessus, il n'y a pas de données quantitatives soumises à un niveau d'incertitude élevé.

Les montants monétaires communiqués dans l'état de durabilité sont limités aux dépenses opérationnelles (Opex) et dépenses d'investissement (Capex) significatifs pour la mise en œuvre des plans d'action. Les montants des Opex/Capex pour les actions passées (déjà mises en œuvre) ne sont pas soumis à des incertitudes élevées, mais les montants des Opex/Capex pour les plans d'action futurs peuvent être soumis à des incertitudes, par exemple liées à l'évolution du contexte économique et réglementaire.

Sauf précision contraire, les données et indicateurs présentés dans l'état de durabilité n'ont pas fait l'objet de validation externe autre que l'assurance sur les informations de durabilité par les commissaires aux comptes. Des précisions sur les définitions, méthodologies et hypothèses appliquées pour l'établissement des données et indicateurs publiés sont fournies dans les sections thématiques (environnement, social, gouvernance) de l'état de durabilité.

Changement dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité

Pour le calcul des émissions de GES Scope 3 provenant de la transformation des matières premières (catégorie 1 du Scope 3 du GHG Protocol) et de la fin de vie des produits (catégorie 12 du Scope 3 du GHG Protocol), une mise à jour de la base de données des facteurs d'émission génériques, ainsi que de certains facteurs d'émission spécifiques des fournisseurs, a été réalisée en 2024. Ces facteurs d'émission étant pour la plupart également valables sur les périodes de reporting précédentes (2019-2023), cela a conduit à une révision des données historiques pour cet indicateur.

Pour les autres indicateurs environnementaux publiés dans l'état de durabilité (consommation d'énergie, émissions de GES Scope 1 & 2, consommation de matières premières, quantités de déchets générés, quantités de déchets en fin de vie des produits collectés via les programmes ReStart® et *Infill Take Back*), il n'y a pas eu de changement significatif dans les méthodologies de préparation des indicateurs par rapport aux années précédentes, et qui nécessiterait une révision des données historiques. La présentation des données a cependant été adaptée pour répondre aux exigences des ESRS le cas échéant (par exemple pour la répartition de la consommation d'énergie par source, ou pour la répartition des quantités de déchets par destination).

1 *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)*

Pour les données relatives aux effectifs du Groupe, le taux de rotation des salariés permanents de l'année 2023 a été recalculé sur la base du nombre total de salariés permanents (en effectifs) au début de la période de reporting, alors qu'il l'était auparavant sur la base des effectifs à la fin de la période de reporting. Il n'y a pas eu d'autre changement significatif dans les méthodologies de préparation des indicateurs relatifs aux effectifs par rapport aux années précédentes, et qui nécessiterait une révision des données historiques. Le nombre de salariés au nombre d'heures non garanti est cependant publié séparément pour répondre aux exigences des ESRS, alors qu'il était auparavant inclus dans le nombre de salariés temporaires (employés engagés par Tarkett pour une durée limitée spécifiée).

Pour les données relatives à la santé et la sécurité, le nombre de jours perdus pour cause d'accidents du travail et de maladies professionnelles pour les salariés de Tarkett a été recalculé en jours calendaires pour 2023, alors qu'il était auparavant calculé en jours ouvrés. Il n'y a pas eu d'autre changement significatif dans les méthodologies de préparation des indicateurs relatifs à la santé et la sécurité par rapport aux années précédentes, et qui nécessiterait une révision des données historiques.

Pour les indicateurs relatifs au programme d'approvisionnement responsable (pourcentage des fournisseurs adhérant à notre Code de conduite ou équivalent) et pour les indicateurs relatifs à la gouvernance (pourcentage des employés ciblés ayant suivi une formation en ligne sur l'éthique des affaires), il n'y a pas eu de changement significatif dans les méthodologies de préparation des indicateurs par rapport aux années précédentes, et qui nécessiterait une révision des données historiques.

Erreurs concernant des périodes antérieures

Une erreur matérielle a été identifiée et corrigée dans le présent rapport en lien avec la part d'énergie renouvelable et la part d'électricité achetée d'origine renouvelable publiées dans le rapport 2023. Un site de production a reporté par erreur que sa consommation d'électricité achetée était 100 % renouvelable, alors que des certificats de garantie d'origine (GO) n'ont été achetés que pour une petite partie de l'électricité achetée. Suite à la correction de cette erreur, la part corrigée d'électricité renouvelable achetée en 2023 pour le Groupe est de 66 % (vs. 77 % dans le rapport 2023 publié) et la part corrigée d'énergie renouvelable en 2023 est de 39 % (vs. 44 % dans le rapport 2023 publié).

Des corrections mineures ont en outre été apportées aux émissions de GES Scope 2 de 2023 (basées sur la localisation – « location-based » ; et basées sur le marché – « market-based ») en raison (i) de la correction des facteurs d'émission basés sur le marché (« market-based ») sur deux sites et des facteurs d'émission basés sur la localisation (« location-based ») sur un site, et (ii) de la réaffectation d'une partie de l'électricité renouvelable achetée via des certificats GO entre des sites de la zone EMEA. L'impact de cette correction est de 1,8 % sur les émissions de GES Scope 2 basées sur la localisation (« location-based ») en 2023 (de 145 730 tCO_2e publiées dans le rapport 2023 à 148 370 tCO_2e comme données corrigées) et de 0,5 % sur les émissions de GES Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») en 2023 (de 41 983 tCO_2e publiées dans le rapport 2023 à 42 179 tCO_2e comme données corrigées).

Publication d'informations issues d'autres actes législatifs ou de référentiels d'informations sur la durabilité généralement admises

Les informations fournies dans l'état de durabilité sont partiellement conformes aux exigences des normes de la Global Reporting Initiative (GRI). Les éléments d'information des normes GRI couverts par l'état de durabilité sont listées dans le tableau ci-dessous, ainsi que les sections où les informations peuvent être trouvées.

Eléments d'information des normes GRI couverts par l'état de durabilité	Section de l'état de durabilité où se trouvent les informations correspondantes
GRI 2 : Informations générales 2021	
2-2 Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	3.1.1
2-4 Reformulations d'informations	3.1.2
2-5 Assurance externe	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'état de durabilité
2-6 Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	3.1.8
2-7 Employés	3.3.1.6
2-8 Travailleurs qui ne sont pas des employés	3.3.1.7
2-9 Structure et composition de la gouvernance	3.1.3
2-12 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	3.1.3
2-13 Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	3.1.3
2-14 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	3.1.3
2-16 Communication des préoccupations majeures	3.1.4
2-17 Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	3.1.3
2-19 Politiques de rémunération	3.1.5
2-23 Engagements politiques	3.2.1.2 / 3.2.2.1 / 3.2.3.1 / 3.3.1.1 / 3.4.1
2-24 Intégration des engagements politiques	3.2.1.2 / 3.2.2.1 / 3.2.3.1 / 3.3.1.1 / 3.4.1
2-25 Processus de remédiation des impacts négatifs	3.3.1.3
2-26 Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	3.3.1.3 / 3.4.1
2-29 Approche de l'engagement des parties prenantes	3.1.9
GRI 3 : Thèmes pertinents 2021	
3-1 Processus pour déterminer les thèmes pertinents	3.1.11
3-2 Liste des thèmes pertinents	3.1.10
3-3 Gestion des thèmes pertinents	3.2.1 / 3.2.2 / 3.2.3 / 3.3.1 / 3.4
GRI 201 : Performance économique 2016	
201-1 Valeur économique directe générée et distribuée	3.1.8

Eléments d'information des normes GRI couverts par l'état de durabilité	Section de l'état de durabilité où se trouvent les informations correspondantes
201-2 Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	3.2.1.8
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	
205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	3.4.3
205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	3.4.3
205-3 Cas avérés de corruption et mesures prises	3.4.4
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016	
206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	3.4.4
GRI 301 : Matières 2016	
301-1 Matières utilisées par poids ou par volume	3.2.3.4
301-2 Matières recyclées utilisées	3.2.3.4
301-3 Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.2.3.5
GRI 302 : Énergie 2016	
302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.2.1.5
302-3 Intensité énergétique	3.2.1.5
302-4 Réduction de la consommation énergétique	3.2.1.3 / 3.2.1.4 / 3.2.1.5
GRI 305 : Émissions 2016	
305-1 Émissions directes de GES (Champ d'application 1)	3.2.1.6
305-2 Émissions indirectes de GES (Champ d'application 2)	3.2.1.6
305-3 Autres émissions indirectes de GES (Champ d'application 3)	3.2.1.6
305-4 Intensité des émissions de GES	3.2.1.6
305-5 Réduction des émissions de GES	3.2.1.3 / 3.2.1.4 / 3.2.1.6
GRI 306 : Déchets 2020	
306-1 Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	3.2.3.2 / 3.2.3.5
306-2 Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	3.2.3.2 / 3.2.3.5
306-3 Déchets générés	3.2.3.2 / 3.2.3.5

Eléments d'information des normes GRI couverts par l'état de durabilité	Section de l'état de durabilité où se trouvent les informations correspondantes
306-4 Déchets non destinés à l'élimination	3.2.3.2 / 3.2.3.5
306-5 Déchets destinés à l'élimination	3.2.3.2 / 3.2.3.5
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	
308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2.2 / 3.2.2.3
308-2 Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.2.2.2 / 3.2.2.3
GRI 401 : Emploi 2016	
401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.3.1.6
GRI 403 : Santé et sécurité au travail 2018	
403-1 Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	3.3.1.4
403-2 Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	3.3.1.4
403-5 Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	3.3.1.4
403-8 Travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	3.3.1.9
403-9 Accidents du travail	3.3.1.9
403-10 Maladies professionnelles	3.3.1.9
GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016	
405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.3.1.8

Incorporation d'informations au moyen de renvois

Aucune exigence de publication ni aucun point de données spécifique n'est entièrement incorporé au moyen de renvois vers d'autres sections du Document d'Enregistrement Universel ou vers un autre rapport (c'est-à-dire faisant uniquement référence à un autre document pour être couvert, sans fournir aucune information dans l'état de durabilité lui-même).

Pour certaines exigences de publication et certains points de données spécifiques, seules des informations limitées sont fournies dans l'état de durabilité (afin de garantir une compréhension suffisante pour les utilisateurs) et il est fait référence à d'autres sections du Document d'Enregistrement Universel pour plus de détails ; dans ce cas, cela est clairement mentionné sous les exigences de publication / points de données concernés.

3.1.3 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

Composition et diversité des organes de direction et de contrôle

Tarkett a adopté un mode de gestion duale, avec un **Directoire** (2 membres exécutifs) et un **Conseil de surveillance** (12 membres non exécutifs, dont 2 membres représentant les salariés et 2 censeurs).

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance disposent d'expérience en lien avec les secteurs d'activité, les produits et les implantations géographiques de Tarkett (voir les biographies aux sections 2.2.2.4 et 2.2.3.5 du Document d'Enregistrement Universel pour plus de détails). Les compétences des membres du Conseil de surveillance comprennent la connaissance du secteur et de l'industrie, le financement et les fusions-acquisitions, la gouvernance et la rémunération, le marketing et le digital, le développement durable et l'expérience à l'international.

La proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance est de 50 % (4 femmes et 4 hommes - hors membres représentant les salariés et censeurs), un taux supérieur aux exigences légales. Quatre nationalités différentes sont représentées au sein du Conseil de surveillance et l'âge moyen des membres est de 50 ans.

La proportion de membres indépendants au sein du Conseil de surveillance est égale à 25 % (les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte dans ce calcul), tel qu'indiqué à la section 2.1.1 du Document d'Enregistrement Universel.

Les sections 2.1.1, 2.2.2 et 2.2.3 du Document d'Enregistrement Universel fournissent plus de détails sur la composition et la diversité des organes de direction et de contrôle.

Rôles et responsabilités des organes de direction et de contrôle

Le Président du Directoire de Tarkett est responsable, au sein du Directoire et du plus large **Comité exécutif**, de la supervision des questions liées au climat et aux autres enjeux de durabilité, et rend compte régulièrement au Conseil de surveillance.

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 liés au développement durable, ainsi que la stratégie et les actions correspondantes. Ce comité a évolué en 2023 pour devenir le Comité RSE et innovation, traitant de la stratégie d'innovation de Tarkett en plus des sujets de durabilité. En 2024, dans le contexte de la nouvelle directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD), le nom du comité a évolué en **Comité climat, durabilité et innovation**. Le rôle de ce comité comprend l'examen :

- Des principaux impacts, risques et opportunités de Tarkett en matière de développement durable ;
- Des politiques, des engagements, de la stratégie et de la gestion interne du Groupe en matière de climat et de durabilité ;
- Des systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle permettant au Groupe de produire une information extra-financière pertinente et cohérente ;
- De la communication du Groupe aux actionnaires et aux autres parties prenantes, notamment avec la revue de la déclaration annuelle de Tarkett en matière de durabilité ;
- Des notations obtenues par le Groupe auprès d'agences de notation extra-financière ou d'organismes indépendants de certification ou labellisation ;
- Des questions éthiques que le Comité d'audit, des risques et de la conformité peut décider de lui renvoyer ;
- De 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 Développement Durable & Sécurité, et d'autres cadres, le cas échéant, ainsi que les commissaires aux comptes du Groupe, chargés de la certification des informations en matière de durabilité à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Il rend ensuite compte au Conseil de surveillance des résultats de ses travaux.

Le Comité climat, durabilité & innovation, qui s'est réuni deux fois en 2024, a revu les résultats de l'audit de la déclaration de performance extra-financière 2023 et les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la feuille de route de Tarkett en matière de développement durable. Il a également examiné les étapes nécessaires afin d'aligner les processus de reporting de Tarkett sur les exigences de la nouvelle directive européenne CSRD. En termes d'innovation, il a revu le portefeuille de lancements de nouveaux produits.

En outre, les deux autres comités spécialisés existants continuent à assister le Conseil de surveillance sur certains aspects du développement durable liés à leur domaine de responsabilité :

- Le **Comité d'audit, des risques et de la conformité** s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques ; suit l'exposition du Groupe aux principaux risques, y compris les risques liés au développement durable ; suit le processus d'élaboration de l'information extra-financière et la certification de ces informations par les organismes tiers indépendants ; et assure le suivi des systèmes mis en place en matière de conformité et de conduite des affaires (y compris la corruption, la concurrence saine et, plus généralement, le respect des réglementations applicables).
- Le **Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance** détermine et revoit régulièrement la rémunération et les avantages accordés aux dirigeants du Groupe, y compris l'inclusion d'objectifs de durabilité dans les critères de rémunération variable.

En 2022, le **Conseil de surveillance** a examiné et approuvé 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 innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience pour nos clients et collaborateurs. Au cours des dernières années, le Conseil de surveillance a contrôlé le suivi et l'avancement des actions et des objectifs existants dans le cadre du plan stratégique ImpacT2027, qui met clairement l'accent sur le développement durable, notamment en ce qui concerne le changement climatique et l'économie circulaire (par exemple, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la transition vers une économie circulaire avec l'utilisation croissante de matières premières secondaires recyclées).

Les sections 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4 et 2.2.5 du Document d'Enregistrement Universel fournissent plus de détails sur les rôles et les responsabilités des organes de direction et de contrôle, et des comités spécialisés du Conseil de surveillance.

La mise en œuvre de notre plan stratégique et de la stratégie de développement durable 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 & APAC, EMEA & Amérique latine) et des Vice-Présidents Exécutifs / Directeurs Généraux des fonctions support. Le Comité exécutif se réunit mensuellement 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 diversité, de climat et d'économie circulaire, et pour discuter des opérations commerciales et d'autres questions d'actualité liées au développement durable.

D'autres fonctions clés sont impliquées dans la conduite et l'exécution de notre plan stratégique et de la stratégie de développement durable associée, tel que résumé dans le tableau ci-dessous.

Fonction	Rôles et responsabilités clés en matière de développement durable
Directeur Développement Durable & Sécurité	> Proposer au Comité exécutif les mises à jour nécessaires de la stratégie de développement durable. > Piloter 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 d'économie circulaire, en collaborant avec les Divisions pour intensifier la réduction des émissions de gaz à effet de serre et déployer des solutions circulaires pour nos clients. > Soutenir les programmes d'innovation pour l'économie circulaire et la création de nouveaux modèles économiques qui contribuent à la réalisation des objectifs de durabilité. > Soutenir les Divisions pour améliorer en permanence les résultats en matière de sécurité.
Directeur Juridique	> Soutenir les Divisions dans la supervision des questions juridiques, de conformité et d'assurance pour leur périmètre respectif. > Soutenir les Divisions pour les aider à veiller au respect des 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.
Directeur Financier	> Superviser la cartographie des risques de l'entreprise, l'atténuation des risques et le contrôle interne. > Examiner les plans d'activité et assurer le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques.
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 des Divisions, qui mobilisent des réseaux d'experts et de responsables locaux dans les usines et les réseaux de vente, avec l'aide des fonctions support du Groupe. > Gérer les ressources humaines (diversité et inclusion, développement de carrière, dialogue social...). > Assurer l'éco-conception des produits selon les principes Cradle to Cradle®, l'innovation et l'approvisionnement responsable. > Améliorer les performances opérationnelles au travers du système World Class Manufacturing de Tarkett. > Rendre compte des progrès réalisés en matière de développement durable au Directoire de Tarkett trois à quatre fois par an lors des revues de direction.

Enfin, le **Comité développement durable du Groupe** est composé du Directeur Développement Durable & Sécurité du Groupe, des responsables du développement durable de chaque Division, du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe, du Directeur des Affaires Réglementaires R&D du Groupe, du Directeur du Développement Durable et des Affaires Publiques de la Division EMEA, et du Responsable de la Communication Développement Durable du Groupe. Le rôle du comité est de coordonner et de contrôler l'exécution de la stratégie de développement durable de Tarkett ; de régulièrement revoir 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 2024, le comité s'est réuni six fois, examinant notamment les feuilles de route sur le climat et l'économie circulaire déployées dans chaque division ; le déploiement des connaissances pour soutenir l'exécution de la stratégie de développement durable ; la communication interne et externe pour créer un avantage concurrentiel sur les sujets liés à la durabilité ; l'évolution des réglementations qui pourraient avoir un impact sur la stratégie et les priorités en matière de développement durable ; les partenariats qui pourraient contribuer à accélérer le déploiement de la stratégie ; une analyse comparative des résultats de Tarkett avec ceux des concurrents ; et une revue des batailles prioritaires à gagner à court et moyen terme.

Compétences et expertise des organes de direction et de contrôle

58 % des membres du Conseil de surveillance possèdent des compétences et une expertise en matière de développement durable sur la base de leur formation et/ou de leur expérience. Ces compétences couvrent les impacts, risques et opportunités matériels pour Tarkett, notamment le changement climatique, l'économie circulaire, l'approvisionnement responsable, la santé et la sécurité, la diversité et la conduite des affaires (lutte contre la corruption, concurrence saine, sanctions internationales).

Les membres du Conseil de surveillance ont également accès à ces compétences et à cette expertise en consultant le Comité développement durable du Groupe, le Directeur Développement Durable & Sécurité du Groupe, et d'autres cadres dirigeants dans leurs domaines de compétence respectifs.

3.1.4 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes (GOV-2)

Le Conseil de surveillance est régulièrement informé (plusieurs fois par an) des questions relatives au développement durable (impacts, risques et opportunités matériels ; mise en œuvre des plans d'action stratégiques ; progrès dans la réalisation des objectifs) par le Comité exécutif d'une part et par le Comité climat, durabilité et innovation d'autre part. Ces deux comités consultent, lorsque nécessaire, le Comité développement durable du Groupe, le Directeur Développement Durable & Sécurité du Groupe, et d'autres cadres dirigeants dans leurs domaines de compétence respectifs, afin de se forger une opinion, d'élaborer le plan stratégique, de contrôler la mise en œuvre des actions et de suivre les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés.

Le Conseil de surveillance tient ensuite compte de ces informations lorsqu'il contrôle le suivi et l'avancement des actions et des objectifs existants dans le cadre du plan stratégique, et lorsqu'il prend des décisions stratégiques en conséquence.

Le **Comité climat, durabilité et innovation** s'est réuni deux fois en 2024 et a abordé les points suivants en matière de développement durable :

- Déclaration de performance extra-financière 2023 : résultats de la vérification ;
- Feuille de route développement durable : principales réalisations et perspectives ;
- Innovation : présentation du portefeuille de lancement de nouveaux produits ;
- Présentation des étapes nécessaires afin d'aligner les processus de reporting de Tarkett sur les exigences de la nouvelle directive européenne CSRD ;
- Green Deal de l'UE et son impact sur le modèle économique de Tarkett.

Le **Directoire** se réunit régulièrement tout au long de l'année, y compris sur une base mensuelle dans le cadre du **Comité exécutif**, pour examiner les performances opérationnelles et financières du groupe, et pour discuter des projets stratégiques et des opérations commerciales du groupe ; des **revues de gestion** avec les Divisions se tiennent mensuellement, et dans ce cadre les sujets liés au développement durable sont examinés trois fois par an. Les points suivants en matière de développement durable ont été abordés au cours de certaines de ces réunions pendant l'année 2024 :

- Progrès et projections par rapport à nos objectifs stratégiques annuels (sécurité, climat, économie circulaire) ;
- Progression de nos actions d'amélioration (formation, innovation et lancement de nouveaux produits, développement de technologies de recyclage, substitution de matériaux, partenariats...) ;
- Résultats des notations extra-financières (CDP, EcoVadis) ;
- Discussion sur les besoins en matière de compétences, de ressources, etc. avant la mise à jour du budget et du plan stratégique ;

- Retours des clients.

Le **Conseil de surveillance** s'est réuni 6 fois en 2024 et a abordé les questions de développement durable suivantes :

- Validation de la Déclaration de performance extra-financière 2023 de Tarkett par l'organisme tiers indépendant ;
- Revue de l'analyse de double matérialité requise par la nouvelle directive européenne CSRD ;
- Révision des politiques, des objectifs et des indicateurs pour les aligner sur l'approche CSRD ;
- Examen de la feuille de route 2030 du Groupe en matière de développement durable.

Les sections 2.2.2.5, 2.2.3.9 et 2.2.4 du Document d'Enregistrement Universel fournissent plus de détails sur les activités des organes de direction et de contrôle, et des comités spécialisés du Conseil de surveillance, ainsi que sur les sujets qu'ils traitent.

3.1.5 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)

La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 1 et 2 et l'augmentation du pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication de nos produits sont incluses chaque année depuis 2020 dans les critères de notre **plan d'intéressement à long terme** (***Long-Term Incentive Plan*** **- LTIP)**, représentant 20 % des critères (10 % chacun). Au total, entre 181 et 240 cadres et dirigeants dans le monde, selon le plan, ont une partie de leur attribution LTIP liée à la réalisation de ces deux objectifs.

En outre, tous les membres du **Comité exécutif** ont :

- Un coefficient multiplicateur de prime annuelle qui s'est appliquée 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 $kgCO_2e$ par tonne de produits finis fabriqués (Scope 1, Scope 2, et Scope 3 pour les matières premières) ; la sécurité, avec l'objectif de taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t] (Groupe & Divisions) ; et la diversité du Groupe et des Divisions à travers le pourcentage de femmes parmi les directeurs et au-delà. Ce multiplicateur a une incidence sur le versement 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 un d'entre eux est surperformant).
- D'autres objectifs individuels en matière de développement durable, en fonction de leurs domaines de responsabilité, qui ont une incidence sur leur rémunération variable.

Les plans d'incitation sont régulièrement évalués par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et validés par le Conseil de surveillance du Groupe.

La section 2.3 du Document d'Enregistrement Universel fournit plus de détails sur les critères de performance liés au développement durable dans les systèmes d'incitation.

3.1.6 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)

Conformément aux exigences de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, Tarkett établit et met en œuvre un plan de vigilance fondé sur le principe de diligence raisonnable afin d'identifier les risques et de prévenir les atteintes potentielles aux droits humains et aux libertés fondamentales, ainsi que les effets préjudiciables sur la santé et la sécurité des personnes et sur l'environnement. Ce plan de vigilance et le processus de diligence raisonnable couvrent les activités propres de Tarkett et nos fournisseurs / sous-traitants dans la chaîne de valeur en amont. Le plan de vigilance et le processus de diligence raisonnable sont intégrés dans la stratégie et les politiques de développement durable du Groupe, comme le résume le tableau ci-dessous.

Éléments essentiels du plan de vigilance et de la diligence raisonnable	Sections de l'état de durabilité	Description succincte
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	3.1.4 / 3.1.5	Les principaux impacts en matière développement durable sont abordés par les organes de direction et de contrôle, sont intégrés dans les systèmes d'incitation, et sont pris en compte dans le plan stratégique.
Collaborer avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	3.1.9	Les parties prenantes concernées (employés, fournisseurs, sous-traitants) sont impliquées par divers moyens.
Identifier et évaluer les impacts négatifs et les risques (procédures de cartographie et d'évaluation des risques)	3.1.11	Analyse de double matérialité (*Double Materiality Assessment* - DMA) réalisée pour identifier et évaluer les impacts, risques et opportunités (IROs) tout au long de la chaîne de valeur de Tarkett (opérations propres, amont, aval). Pour les opérations propres, la DMA est basée sur des évaluations locales dans le cadre de systèmes de management (par exemple, ISO45001 pour la santé et la sécurité ; ISO14001 et ISO50001 pour l'environnement et l'énergie) et d'audits (par exemple, audits externes réalisés par ERM). Pour les fournisseurs, la DMA s'appuie sur la cartographie des risques RSE en matière d'approvisionnement, l'évaluation RSE des fournisseurs par EcoVadis et les résultats d'audits spécifiques (par exemple, audits sur l'éthique réalisés par QIMA en Chine et au Viêt Nam).
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs et à ces risques	3.2.1.3 / 3.2.2.2 / 3.2.3.2 / 3.3.1.4 / 3.4.3	Les mesures prises pour remédier aux impacts négatifs et aux risques matériels sont décrites dans les sections correspondantes de l'état de durabilité.
Suivre l'efficacité de ces actions	3.2.1.4 / 3.2.2.3 / 3.2.3.3 / 3.3.1.5	L'efficacité des actions est contrôlée au moyen d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, comme détaillé dans les sections correspondantes de l'état de durabilité.
Mécanisme d'alerte et système de réclamation	3.3.1.3 / 3.4.1	*Compliance Hotline* accessible depuis 150 pays et *Ethics Hotline* aux États-Unis et au Canada.

3.1.7 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)

Le processus de reporting des indicateurs de développement durable est géré et consolidé par la Direction du Développement Durable du Groupe, avec le soutien des Divisions et des sites, ainsi que des différentes fonctions concernées (notamment Opérations, Ressources Humaines, Finance, Juridique, Recherche & Développement...). Il s'agit d'un processus de reporting détaillé, rigoureux, et documenté dans un guide complet de reporting RSE, qui fournit au Groupe et à toutes les équipes impliquées dans le reporting sur le développement durable à tous les niveaux de l'organisation des instructions, des définitions et des lignes directrices claires. Ce guide, qui est révisé chaque année, décrit en détail les principes du reporting développement durable, 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 clés de performance relatifs aux enjeux matériels sont couverts par les travaux des équipes d'audit interne et par les travaux des commissaires aux comptes du Groupe, chargés de la certification des informations en matière de durabilité à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Pour permettre la responsabilisation et le pilotage des performances de développement durable à chaque niveau, le Groupe suit des tableaux de bord qui incluent notamment les objectifs environnementaux et sociaux de Tarkett pour 2025 et 2030. En 2022, Tarkett a mis en place un nouvel outil de reporting développement durable en ligne, Reporting 21, afin de faciliter davantage le contrôle des données et l'accès à tous les niveaux aux résultats et aux indicateurs clés de performance en matière de développement durable. Cet outil centralise tous les indicateurs de développement durable : les données déjà collectées dans d'autres outils (par exemple Workday pour les données RH, BITS pour les données environnementales et de sécurité) sont régulièrement importées dans Reporting 21, tandis que d'autres données sont reportées directement dans Reporting 21. Cet outil facile à utiliser permet la création et le suivi régulier de tableaux de bord sur des sujets liés au développement durable tels que la performance environnementale, la sécurité des employés, la diversité, etc. Cela permet aux différentes entités de piloter leurs performances et de concentrer leurs efforts sur les enjeux matériels associés à leurs activités locales. L'analyse des indicateurs dans le temps est cruciale pour mesurer les progrès réalisés, identifier les axes d'amélioration et les défis qui restent à relever, et mettre en œuvre des plans d'action ambitieux et pragmatiques. Des réunions de suivi des progrès sont également organisées conjointement à différents niveaux : Groupe, Divisions, fonctions et sites, et au sein de "réseaux" spécifiques (Opérations, RH, etc.).

Les risques liés au reporting développement durable sont identifiés au travers des contrôles et des audits internes réalisés pendant et après chaque campagne de reporting. Les principaux risques liés aux reporting développement durable identifiés sont l'exactitude des données (en raison d'erreurs et/ou d'une mauvaise compréhension des définitions, qui peuvent être exacerbées en cas de changement de contributeurs), l'exhaustivité des données, et la cohérence des données entre les différents flux de reporting. Les stratégies d'atténuation de ces risques comprennent la communication et la formation régulières des contributeurs, l'utilisation d'outils automatisés, plusieurs niveaux de contrôle des données (contrôles automatisés dans les outils, contrôles au niveau des sites, des Divisions et/ou du Groupe), ainsi que des audits internes et externes.

Les conclusions des contrôles et des audits sont intégrées dans les processus de reporting dans une logique d'amélioration continue. Les conclusions des audits internes et externes sont communiquées au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

3.1.8 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (SBM-1)

Principaux éléments de la stratégie qui se rattachent à des questions de durabilité ou les influencent

Nous offrons à nos clients l'un des plus larges portefeuilles **de revêtements de sol et de surfaces sportives** : revêtements de sol souples (vinyle et linoléum) ; parquets et revêtements stratifiés ; moquettes ; revêtements en caoutchouc et accessoires ; gazons synthétiques ; pistes d'athlétisme ; revêtements sportifs d'intérieurs. Pour plus de détails sur les produits commercialisés par le groupe, voir la section 1.6 du Document d'Enregistrement Universel.

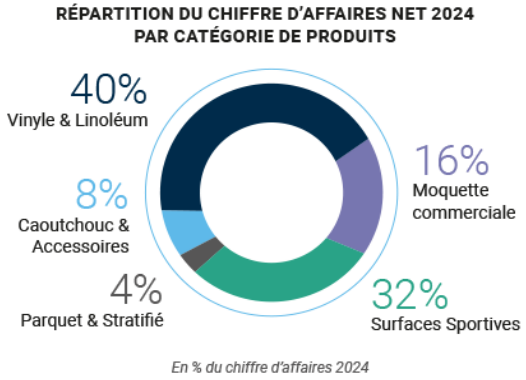
Les marchés servis par Tarkett comprennent les marchés commerciaux (santé et soins aux personnes âgées, éducation, bureaux, hôtellerie, sports) et résidentiels, et couvrent à la fois les constructions neuves et les rénovations, dans plus de 100 pays à travers le monde. De plus amples informations sur les marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives figurent à la section 1.5 du Document d'Enregistrement Universel.

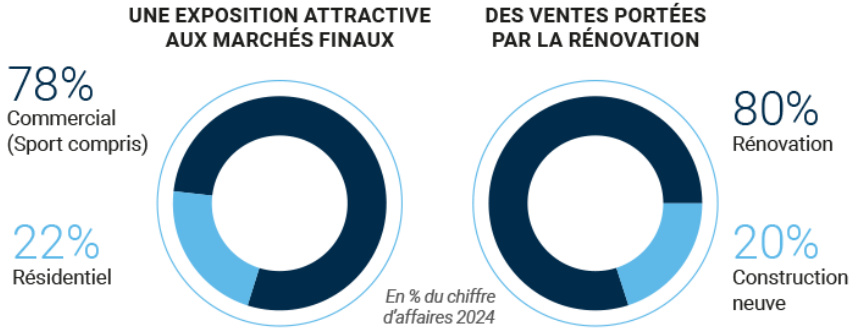
Le groupe dispose d'une **clientèle** large et diversifiée, comprenant des distributeurs / grossistes, des magasins de bricolage, des détaillants indépendants, des entreprises du bâtiment, des maîtres d'œuvre, des installateurs, et des prescripteurs (architectes, designers). Les distributeurs sont les principaux clients du Groupe et représentent la majorité des volumes vendus, suivis par les chaînes de grande distribution (y compris les magasins de bricolage). De plus amples détails sur les clients de Tarkett sont disponibles en section 1.6.3 du Document d'Enregistrement Universel.

Les effectifs de Tarkett par zone géographique sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Région	Nombre d'employés (effectif au 31/12/2024)
Europe (Corporate, EMEA, Tarkett Sports EMEA)	4 405
Amérique du Nord (Tarkett Amérique du Nord, Tarkett Sports Amérique du Nord)	3 960
Reste du monde (Tarkett Europe de l'Est, Asie, Amérique latine, Australie et Nouvelle-Zélande, Tarkett Sports Australie)	3 078

Le chiffre d'affaires net total pour 2024 s'élève à 3 332 millions d'euros (comme indiqué dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024 - section 5.1 du Document d'Enregistrement Universel). La répartition du chiffre d'affaires net pour 2024 par catégorie de produits et par marché est présentée dans les graphiques ci-dessous.





Dans le cadre de son **plan stratégique ImpacT2027** présenté en 2022, Tarkett s'est fixé des objectifs clés de développement durable à moyen et long terme à l'échelle du Groupe. Ces objectifs, ainsi que les progrès réalisés en 2024, sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Sujet	Objectif	Statut 2024
Émissions de gaz à effet de serre (GES)	Réduire les émissions absolues de GES Scope 1 et 2 de 50 % d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2019, et réduire les émissions absolues de GES Scope 3 liées aux biens achetés et au traitement en fin de vie des produits vendus de 27,5 % sur la même période	-36 % pour Scope 1 & 2 -22 % pour Scope 3
Économie circulaire	Tripler la part des matières premières recyclées de 10 % en 2018 à 30 % d'ici 2030	19,4 %
Sécurité	Réduire le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t] pour tous les employés à 1,0 d'ici à 2025	2,78
Diversité	Augmenter la part des femmes dans les postes de management à 30 % d'ici 2025	29 %

Le plan stratégique ImpacT2027 présenté en 2022 guidera Tarkett jusqu'en 2027. Il repose sur la conviction que Tarkett a un impact sur la vie des personnes, que nous devons agir maintenant pour freiner le changement climatique, et que l'expérience fait la différence. Ce 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 a été conçu avec une ambition claire pour Tarkett : 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. ImpacT 2027 repose sur quatre piliers : Responsabiliser nos équipes performantes ; Offrir à nos clients une expérience de premier ordre ; Créer des produits et services innovants ; Être à la pointe en matière de développement durable. Notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale est ancré dans notre stratégie par le biais du quatrième pilier et intégré dans toutes nos activités.

Pour mettre en œuvre notre plan stratégique et atteindre nos objectifs ambitieux en matière de changement climatique et d'économie circulaire, nous sommes confrontés à plusieurs **défis** :

- Nous encourageons une transformation rapide, 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. De plus, 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 de vie, plutôt que de les envoyer en incinération.

Modèle économique et chaîne de valeur

Notre modèle d'affaires est présenté en section introductive de ce Document d'Enregistrement Universel.

3.1.9 Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)

Pour chaque groupe de parties prenantes, les principaux moyens de dialogue, leur fréquence, leurs objectifs et leurs résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Principales parties prenantes	Principaux moyens de dialogue	Fréquence	Principaux objectifs et résultats du dialogue
Principaux actionnaires / investisseurs Banques / compagnies d'assurance	• Sites web du Groupe Tarkett (https://www.tarkett-group.com), des Divisions et des pays • Réponses aux questions des investisseurs, des créanciers, des analystes et des agences de notation sur les sujets ESG • Présentations aux créanciers / sociétés de gestion d'actifs • Conseil de surveillance et son Comité climat, durabilité et innovation • Assemblée générale annuelle des actionnaires • États financiers / Document d'Enregistrement Universel / Etat de durabilité	Tout au long de l'année 5 à 12 fois par an Jusqu'à 4 fois par an	Partager la stratégie de développement durable de Tarkett avec la communauté financière (actionnaires, investisseurs, créanciers). Prendre en compte les contributions / demandes des actionnaires lors de la définition du plan stratégique du Groupe
Fournisseurs de matières premières (PVC, plastifiants, bois, polymères, fibres, caoutchouc, liège...)	• Contractualisation des achats • Programme d'approvisionnement responsable : code de conduite des fournisseurs, évaluation / audits RSE des fournisseurs, évaluation des matières premières...	> 12 fois par an	Sécuriser l'approvisionnement en matières premières de qualité à des prix raisonnables Veiller à ce que les activités soient menées avec des fournisseurs responsables Développer l'approvisionnement en matières premières à faible empreinte carbone / circulaires (par exemple, recyclées)
	• Contractualisation des partenariats	> 12 fois par an	

Principales parties prenantes	Principaux moyens de dialogue	Fréquence	Principaux objectifs et résultats du dialogue
Partenaires de recyclage et de logistique inverse	• Programme de collecte et de recyclage ReStart® pour les revêtements de sol post-installation et post-utilisation • Programmes de recyclage de tierces parties (par exemple Valobat en France, Carpet America Recovery Effort aux États-Unis, AgPR en Allemagne) • Programme SuReTec™ (*Sustainable Recycling Technology* - technologie de recyclage durable) et programme *Infill Take Back* (récupération des matériaux de remplissage des terrains usagés) de FieldTurf		Augmenter la quantité de revêtements de sol et de surfaces sportives collectés et recyclés (au lieu d'être mis en décharge ou incinérés) après leur installation et leur utilisation
Associations professionnelles / réseaux d'entreprises / institutions académiques	Projets de recherche, réunions, ateliers, conférences, événements dans le cadre de l'adhésion / de la participation à des associations professionnelles / réseaux d'entreprises et dans le cadre d'échanges avec des institutions scientifiques et universitaires : • Associations professionnelles et commerciales du secteur (par exemple VinylPlus®, European Plastics Converters, European Parquet Federation, European Resilient Flooring Manufacturers' Institute - ERFMI, Resilient Floor Covering Institute - RFCI, Vinyl Sustainability Council, Multilayer Modular Flooring Association - MMFA, Ecopreneur.eu, Green Sports Alliance...). • Instituts et experts scientifiques (par exemple, Cradle to Cradle® Products Innovation Institute - C2CPII, Environmental Protection Encouragement Agency - EPEA, Institut National de l'Economie Circulaire - INEC, Carbone 4...) • Projets sectoriels (par exemple, EU Circular Plastics Alliance, plateforme d'économie circulaire de l'ERFMI, plateforme bâtiments circulaires d'Upcyclea, plateforme pilote de Terra Matters relative aux fiches de données sur la circularité des produits au Luxembourg...) • Think tanks (par exemple Globe EU Bee Group, Circular Sweden et Cireko en Suède, The Shift Project, Green Future Lab...)	> 12 fois par an	Echanger sur et comprendre les réglementations à venir en matière de développement durable Soutenir le développement de produits circulaires à faible empreinte carbone
Pouvoirs publics / organismes de régulation au niveau régional (p. ex. UE) et national	• Consultations publiques (par exemple, taxonomie de l'UE, critères de durabilité de l'OCDE pour la conception des plastiques) • Projets public-privé (par exemple, Circular Flooring EU, EU Circular Plastics Alliance) • Participation à la plateforme de l'économie circulaire de la Commission Européenne • Participation aux travaux de normalisation (par exemple, certification Cradle to Cradle®, CEN/TC 134 sur la normalisation des règles relatives aux catégories de produits pour les déclarations environnementales des revêtements de sol, ISO TC323 sur la future norme ISO relative à l'économie circulaire)	5 à 12 fois par an Jusqu'à 4 fois par an	Echanger sur et comprendre les réglementations à venir en matière de développement durable Soutenir le développement de produits circulaires / à faible empreinte carbone

Principales parties prenantes	Principaux moyens de dialogue	Fréquence	Principaux objectifs et résultats du dialogue
Clients : distributeurs / grossistes, magasins de bricolage, détaillants indépendants, entreprises du bâtiment, maîtres d'œuvre, installateurs, prescripteurs (architectes, designers) Utilisateurs finaux : occupants des bâtiments, utilisateurs des installations, gestionnaires des bâtiments /installations	• Réseaux sociaux, Internet, courrier électronique • Showrooms Tarkett • Tarkett Academy et développement professionnel continu (CPD) • Outils de transparence : déclarations sur l'impact des matériaux sur la santé (*Material Health Statements* - MHS®), déclarations environnementales sur les produits (*Environmental Product Declaration* - EPD), Green Buidling Cards, certification Cradle to Cradle® et autres certifications de produits et outils d'information • Brochures et documentation sur les produits • Programme de collecte et de recyclage Tarkett ReStart® • Conférences, expositions, salons professionnels • Evénements organisés par Tarkett (Circles of Architects, Design Days, Sustainability Leadership Summit) et webinaires • Tarkett Green Tours sur nos sites de production • Livres blancs	> 12 fois par an > 5 à 12 fois par an Jusqu'à 4 fois par an	Recueillir les besoins / attentes des clients et soutenir le développement de produits répondant à ces besoins / attentes (par exemple, circulaires, à faible empreinte carbone...)
Tous les employés (cadres, techniciens, ouvriers) Syndicats Comité exécutif Conseil de surveillance / Directoire	• Groupes de travail multidisciplinaires • Intranet Tarkett Connect et Workday • Communautés internes (par exemple, sécurité, environnement) • Groupes de ressources pour les employés (ERG) • Lettre d'information interne One Tarkett Experience • Journées / semaines thématiques (par exemple, journée mondiale de la sécurité, semaine du développement durable) • Enquêtes de satisfaction des employés • Webinaires internes • Réunion annuelle et conférences téléphoniques trimestrielles sur des sujets financiers, stratégiques et RSE pour les cadres supérieurs • Dialogue social avec les représentants des employés, tel que le Forum Tarkett en Europe • Dialogue annuel sur les performances et le développement	> 12 fois par an 5 à 12 fois par an Jusqu'à 4 fois par an	Garantir la santé, la sécurité et le bien-être de nos employés Offrir à nos employés un lieu de travail intégrant diversité et inclusion

Les intérêts et les points de vue des parties prenantes, qui sont recueillis et intégrés grâce à l'engagement continu avec les principales parties prenantes, ont été pris en compte dans l'analyse de double matérialité (DMA) réalisée pour déterminer les impacts, risques et opportunités matériels (tel que décrit en section 3.1.11).

Lorsqu'ils sont pertinents pour la stratégie et le modèle d'affaires du Groupe, les intérêts et les points de vue des principales parties prenantes sont partagés avec le Directoire et le Conseil de surveillance afin d'éclairer le plan stratégique.

3.1.10 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (SBM-3)

Les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels pour Tarkett, tels qu'identifiés par l'analyse de double matérialité (DMA), sont résumés dans le tableau ci-dessous, avec des informations sur leur localisation dans la chaîne de valeur, leur horizon temporel, leurs effets sur la stratégie, les plans pour les traiter, la résilience du modèle d'affaires de Tarkett à ces IRO, et les exigences de publication (Disclosure Requirements - DRs) / sections de l'état de durabilité où des détails supplémentaires peuvent être trouvés.

Sujet	Description de l'IRO	I/R/O	Localisation sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Effets sur la stratégie / Plans pour traiter les IROs / Résilience	DRs / sections du rapport
Adaptation au changement climatique	Risque d'interruption de production sur un site de Tarkett en raison d'aléas climatiques (par exemple, dommages causés par des événements météorologiques aigus ou chroniques tels que les inondations, les tempêtes / tornades, l'élévation du niveau de la mer). *[risque physique]*	R	Opérations propres	Moyen à long	• Nombre limité de sites fortement exposés. • Systèmes de protection contre les inondations en place sur les sites les plus exposés (Dendermonde en Belgique, Bačka Palanka en Serbie). • Pour le site de Ronneby (Suède), qui est exposé à l'élévation du niveau de la mer à long terme, une étude a été menée pour évaluer la possibilité d'atténuer ce risque, par exemple en transférant l'usine sur un autre site (action reportée pour l'instant en raison du coût et de la complexité de la mise en œuvre d'une telle solution).	*Voir l'encadré "Focus" sous ce tableau*
Energie	Consommation d'énergie sur les sites de production de Tarkett.	I	Opérations propres	Court	• Objectif de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 (validé par le SBTi) de -50 % d'ici 2030 par rapport à 2019 (-36 % atteint en 2024). • Projets de réduction des consommations d'énergie et d'efficacité énergétique ; certification ISO50001 sur certains sites de production. • Sources d'énergie renouvelable sur certains sites de production (biomasse, géothermie, panneaux solaires). • Contrats d'électricité renouvelable. • Electrification des chaudières à gaz naturel.	DR E1-1 à E1-6 Sections 3.2.1.1 à 3.2.1.6
Atténuation du changement climatique	Émissions de GES Scope 1 et 2.	I	Opérations propres	Court		
Atténuation du changement climatique	Émissions de GES Scope 3 liées à la transformation des matières premières.	I	Amont	Court	Objectif de réduction des émissions de GES Scope 3 (validé par le SBTi) de -27,5 % d'ici 2030 par rapport à 2019 (-22 % atteint en 2024). • Maximisation du contenu recyclé dans nos produits (via l'intégration de revêtements de sol post-installation / post-utilisation recyclés et de matières premières secondaires provenant d'autres industries) : objectif de tripler la part du contenu recyclé dans les matières premières de 10 % en 2018 à 30 % en 2030 (19,4 % atteint en 2024).	DR E1-1 à E1-4 ; E1-6 Sections 3.2.1.1 à 3.2.1.4 ; 3.2.1.6
	Risque d'augmentation du prix des matières premières en raison de taxes carbone, de l'augmentation des coûts de l'énergie et/ou de l'augmentation des coûts de production pour la fabrication de matériaux à faible empreinte carbone. Risque de pénurie et/ou d'augmentation du prix des matières premières à faible empreinte carbone si la demande pour ces matières est supérieure à l'offre.	R	Amont	Moyen à long		

Sujet	Description de l'IRO	I/R/O	Localisation sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Effets sur la stratégie / Plans pour traiter les IROs / Résilience	DRs / sections du rapport
	[risques de transition]					
	Opportunité de s'approvisionner en matériaux bas carbone afin de réduire l'empreinte carbone des produits Tarkett.	O	Amont	Court à moyen	• Sélection des matières dans le cadre du processus de développement des nouveaux produits (*New Product Development Process* - NPDP) : préférence pour les matières renouvelables, matières recyclées, matières à faible empreinte carbone. • Évaluation de l'impact des matières sur la santé et l'environnement par l'EPEA sur la base des critères Cradle to Cradle®. • Méthodologie MOOD (pour "*Measure, Optimize, Optimize further, Disrupt*", ce qui signifie "Mesurer, Optimiser, Optimiser davantage, Perturber") pour l'achat de matières à faible empreinte carbone. • Développement de produits recyclables, tout en travaillant à assurer un recyclage effectif en fin de vie. • Diversification du portefeuille de fournisseurs. • Possibilité de transférer l'augmentation du prix des matières premières sur les clients.	DR E5-1 à E5-4 Sections 3.2.3.1 à 3.2.3.4
Utilisation des ressources	Consommation de ressources fossiles et minérales non abondantes, participant potentiellement à la raréfaction des ressources naturelles. Utilisation de matières recyclées en boucle fermée / ouverte, permettant de détourner ces matériaux de la mise en décharge / l'incinération. *[impact positif]*	I	Amont	Court		
	Risque d'augmentation du prix des matières premières d'origine fossile en raison de taxes supplémentaires ou de réglementations renforcées sur ces matières. Risque de pénurie et/ou d'augmentation du prix des matières renouvelables ou recyclées si la demande pour ces matières est supérieure à l'offre. Risque de renforcement des réglementations concernant la part minimale de matières renouvelables ou recyclées dans les produits.	R	Amont	Moyen à long		
	Opportunité de réduire le coût des matières premières et la dépendance à l'égard des matières premières fossiles et naturelles en augmentant la part des matières recyclées dans les produits Tarkett.	O	Amont	Court à moyen		
Atténuation du changement climatique	Émissions de GES Scope 3 provenant du transport (matières premières vers les sites de Tarkett, transport entre les sites, distribution des produits aux clients).	I	Amont	Court	Pas de suivi, pas d'objectif et pas de plan d'action concernant les émissions de GES dues aux transports : ce poste d'émission n'est pas considéré comme stratégique / prioritaire à ce stade (niveau d'influence et leviers d'action limités ; pas de risque, d'opportunité ou d'attente significative de la part des parties prenantes à cet égard).	DR E1-6
Atténuation du changement climatique	Émissions de GES Scope 3 liées au traitement en fin de vie des produits Tarkett.	I	Aval	Court	• Collecte et recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®). • Programme SuReTec™ (*Sustainable Recycling Technology* - technologie de recyclage durable) et programme *Infill Take Back* (récupération des matériaux de remplissage des terrains usagés) de FieldTurf.	DR E1-1 à E1-4 ; E1-6 Sections 3.2.1.1 à 3.2.1.4 ; 3.2.1.6
Déchets de fin de vie des produits	Gestion des déchets d'installation et de fin de vie des produits Tarkett, qui peuvent avoir un impact sur	I	Aval	Court		DR E5-1 à E5-3 ; E5-5

Sujet	Description de l'IRO	I/R/O	Localisation sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Effets sur la stratégie / Plans pour traiter les IROs / Résilience	DRs / sections du rapport
	l'environnement et entraîner une pollution s'ils sont éliminés, mis en décharge ou incinérés de manière inappropriée.				• Eco-conception des systèmes de pose des revêtements de sol pour une dépose facile et un recyclage efficace (systèmes de verrouillage intelligents « smart click », technologie de pose libre sans colle). • Réutilisation des revêtements de sol et des surfaces sportives lorsque cela est possible. • Programmes de R&D sur le recyclage. • Participation ou collaboration avec des associations professionnelles et commerciales, des instituts scientifiques et des experts, des projets sectoriels, des think tanks	Sections 3.2.3.1 à 3.2.3.3 ; 3.2.3.5
	Opportunité d'accroître la collecte et le recyclage des revêtements de sol et des surfaces sportives après leur installation et leur utilisation, réduisant ainsi le coût et la dépendance à l'égard des matières premières vierges.	O	Aval	Court à moyen		
Atténuation du changement climatique / Économie circulaire	Risque que les fournisseurs et/ou les candidats - les employés et/ou les distributeurs - les clients ne souhaitent pas travailler pour / avec Tarkett si l'entreprise est perçue comme ne faisant pas suffisamment d'efforts pour réduire les émissions de GES (risque de réputation). *[risque de transition].*	R	Opérations propres	Moyen à long	*Voir ci-dessus.*	*Voir ci-dessus.*
	Risque de réduction des ventes si les produits Tarkett ne sont pas suffisamment bas carbone / circulaires pour répondre aux attentes du marché / des clients. Risque de réduction des ventes si les produits Tarkett bas carbone / circulaires sont trop chers par rapport aux produits standard. *[risques de transition]*	R	Aval	Moyen à long		
	Opportunité d'augmenter les ventes et les parts de marché en développant des produits bas carbone et des produits circulaires conformes aux attentes du marché.	O	Aval	Court à moyen		
Pollution / eau	Émissions dans l'air, rejets d'effluents et/ou potentiels déversements accidentels lors de la transformation / fabrication des matières premières sur les sites des fournisseurs ou en amont de ceux-ci.	I	Amont	Court	• Cartographie des risques RSE des achats. • Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett, avec des exigences concernant la gestion de l'environnement / la pollution, les substances réglementées, l'utilisation de l'eau et les eaux usées.	DR E2-1 à E2-3 ; E3-1 à E3-3 Sections 3.2.2.1 à 3.2.2.3
	Utilisation de substances dangereuses / toxiques, y compris de substances (extrêmement) préoccupantes sur les sites des fournisseurs, qui peuvent avoir un impact sur la santé des travailleurs et polluer l'environnement si elles sont rejetées de manière inappropriée.	I	Amont	Court		

Sujet	Description de l'IRO	I/R/O	Localisation sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Effets sur la stratégie / Plans pour traiter les IROs / Résilience	DRs / sections du rapport
	Prélèvement et consommation d'eau sur les sites des fournisseurs, qui peuvent aggraver la pénurie d'eau dans les zones de stress hydrique et/ou entrer en concurrence avec l'usage de l'eau par les communautés locales.	I	Amont	Court	• Objectif 2025 de 75 % des fournisseurs (en dépenses) ayant adhéré au Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett ou à un code équivalent (40 % atteint en 2024). • Intégration d'exigences sociales et environnementales dans les contrats avec les fournisseurs. • Évaluation RSE des fournisseurs par EcoVadis (86 % des fournisseurs ciblés, c'est-à-dire considérés comme les plus à risque, ont fait l'objet d'une évaluation).	
Microplastiques	Les microplastiques font partie de certains produits Tarkett (remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques) et peuvent polluer l'environnement s'ils sont rejetés de manière inappropriée pendant la phase d'utilisation des produits.	I	Aval	Court	• Développement de gazons synthétiques sans remplissage ou avec des remplissages naturels biosourcés (liège, noyaux d'olive, tourbe de noix de coco, maïs). • Mesures de contrôle (étanchéification, confinement) sur les gazons artificiels à base de caoutchouc synthétique afin d'empêcher les matériaux de remplissage en caoutchouc de s'échapper des terrains.	DR E2-1 à E2-3 ; E3-1 à E3-3 Sections 3.2.2.1 à 3.2.2.3
Déchets de production	Génération de déchets de production sur les sites de Tarkett, susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou d'entraîner une pollution s'ils sont éliminés, mis en décharge ou incinérés de manière inappropriée.	I	Opérations propres	Court	• Retraitement et recyclage interne des déchets post-fabrication. • Minimisation de la mise en décharge.	DR E5-1 à E5-3 ; E5-5 Sections 3.2.3.1 à 3.2.3.3 ; 3.2.3.5
Santé et sécurité	Potentiels accidents du travail et/ou maladies professionnelles des travailleurs de Tarkett (employés directs et travailleurs temporaires)[1].	I	Opérations propres	Court	• Objectif de réduire le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t] à 1,0 pour tous les employés d'ici 2025 (2,78 atteint en 2024 ; aucun accident mortel). • 73 % des sites de production du Groupe sont certifiés selon la norme ISO45001 en matière de santé et de sécurité. • Système d'excellence opérationnelle World Class Manufacturing (WCM) ; Pacte pour la sécurité ; Journée mondiale de la sécurité. • Plan d'action en matière de sécurité, procédures et règles de sécurité, formation, mesures	DR S1-1 ; S1-4 ; S1-5 ; S1-14 Sections 3.3.1.1 ; 3.3.1.4 ; 3.3.1.5 ; 3.3.1.9

1 *Des incidents de santé et de sécurité peuvent se produire dans tout pays / sur tout site où Tarkett opère, mais chaque évènement est un incident ponctuel / isolé.*

Sujet	Description de l'IRO	I/R/O	Localisation sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Effets sur la stratégie / Plans pour traiter les IROs / Résilience	DRs / sections du rapport
					d'incitation, évaluations, reporting et partage des bonnes pratiques.	
Diversité et inclusion	Potentiels impacts positifs sur les employés de Tarkett (par exemple, sur leurs conditions de travail et/ou leur bien-être dans l'environnement de travail s'ils se sentent respectés, inclus et valorisés pour ce qu'ils sont) en leur fournissant un lieu de travail promouvant la diversité et l'inclusion. *[impact positif]*	I	Opérations propres	Court	• Objectif de 30 % de femmes dans les postes de management d'ici 2025 (29 % atteint en 2024). • Réseau européen des femmes dirigeantes (*European Network for Women in Leadership* - WIL Europe). • Fresque de la diversité dans la région EMEA. • Programme d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au sein de Tarkett Amérique du Nord.	DR S1-1 ; S1-4 ; S1-5 ; S1-9 Sections 3.3.1.1 ; 3.3.1.4 ; 3.3.1.5 ; 3.3.1.8
Corruption	Risque de non-respect du système mis en place pour prévenir la corruption et/ou risque d'actes de corruption de la part de Tarkett, le cas échéant, générant de potentiels avertissements, amendes, poursuites judiciaires et/ou problèmes de réputation.	R	Opérations propres	Court	• Code Ethique couvrant : la lutte contre la corruption ; le maintien d'une concurrence saine ; le respect des programmes de sanctions internationales. • Code de conduite anti-corruption. • Programme de prévention de la corruption. • Politique concernant la concurrence. • Politique concernant les sanctions internationales. • Systèmes d'alerte (*Ethics Hotline* aux États-Unis et au Canada ; *Compliance Hotline* dans les autres pays). • Programme de formation à la conformité.	DR G1-1, G1-3, G1-4 Sections 3.4.1 ; 3.4.3 ; 3.4.4
Concurrence saine	Risque de violation des lois applicables en matière de concurrence, le cas échéant, générant de potentiels avertissements, amendes, poursuites judiciaires et/ou problèmes de réputation.	R	Opérations propres	Court		
Sanctions internationales	Risque de violation des programmes de sanctions internationales applicables, le cas échéant, générant de potentiels avertissements, amendes, poursuites judiciaires et/ou problèmes de réputation.	R	Opérations propres	Court		

> **Notes :**

> Les impacts positifs sont clairement identifiés comme tels (par "*[impact positif]*" à la fin de la description de l'IRO) ; les impacts qui ne comportent pas cette indication sont des impacts négatifs (potentiels ou avérés).

> Pour les risques liés au climat, il est clairement indiqué s'il s'agit de risques physiques ou de risques de transition.

> Toutes les opportunités matérielles sont des opportunités existantes et déjà poursuivies par Tarkett.

> Les effets financiers actuels des risques et opportunités n'ont pas été quantifiés et ne sont actuellement pas jugés significatifs.

> Les effets financiers attendus des risques et opportunités ne sont pas publiés pour 2024 (omission lors de la première année de préparation de l'état de durabilité tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1).

Les sujets suivants, bien qu'ils soient considérés comme importants et traités de manière appropriée au niveau local, n'ont pas été jugés matériels d'un point de vue impact, risque ou opportunité pour Tarkett dans son ensemble :

- **Conditions de travail des employés de Tarkett** : Dans la plupart des régions / pays où Tarkett opère (par exemple, l'Europe qui représente 38 % de nos effectifs ; l'Amérique du Nord qui représente 35 % de nos effectifs à fin 2024), des réglementations sociales fortes sont en place en termes de conditions de travail (par exemple, sur les types de contrats, les heures de travail, les salaires minimums, les congés parentaux, la liberté d'association, le dialogue social), et le respect de ces réglementations applicables est suffisant pour garantir l'absence d'impact négatif significatif sur nos salariés. De même, en termes d'impacts positifs, étant donné que des réglementations sociales strictes sont en vigueur dans la plupart des régions / pays où Tarkett opère, il est peu probable que Tarkett ait des impacts positifs significatifs sur ses employés en leur offrant des conditions de travail supérieures aux réglementations existantes. Pour les mêmes raisons, le risque pour Tarkett de ne pas voir ses employés bénéficier de bonnes conditions de travail est limité, de même que l'opportunité de voir ses employés bénéficier de conditions de travail supérieures aux réglementations existantes dans des proportions significatives. Dans tous ses pays d'implantation, Tarkett respecte les réglementations sociales locales en matière de conditions de travail.
- **Formation et développement des compétences des employés de Tarkett** : Tarkett, sur la base des consultations menées, n'a pas mis en évidence d'impacts négatifs significatifs sur l'engagement, la sécurité, le bien être ou encore la productivité de ses salariés en cas d'offre limitée de formation et de développement des compétences. De même, si Tarkett offre de bonnes opportunités de formation et de développement à ses employés, cela pourrait avoir des effets positifs sur leur bien-être et leur épanouissement personnel, mais ces effets seraient d'une ampleur limitée. En termes de portée, seule la population des "cols blancs" (employés de bureau) serait concernée de manière significative par ces impacts positifs, les opportunités de formation et de développement étant plus limitées pour les "cols bleus" (techniciens et ouvriers). Le risque pour Tarkett si ses employés ne bénéficient pas de bonnes opportunités de formation et de développement est également limité (par exemple, certains employés pourraient quitter l'entreprise, la productivité pourrait légèrement décliner...) ; tout comme l'est l'opportunité (par exemple, en termes d'amélioration de la productivité, de réduction de la rotation du personnel et des coûts RH associés) si nos employés bénéficient de bonnes opportunités de formation et de développement. Tarkett propose différents programmes d'apprentissage à ses employés en fonction de leurs besoins (par le biais de systèmes de gestion de l'apprentissage - Workday Learning, LinkedIn Learning -, et de programmes de formation et de coaching formels), organise leur développement professionnel (par le biais de revues de performance et de développement, de revues des talents, de plans de développement individuels...), et encourage la mobilité professionnelle, tous ces éléments étant gérés au niveau des Divisions / régions.
- **Droits humains dans la chaîne de valeur amont** : La plupart des fournisseurs de Tarkett opèrent dans des pays où le risque en matière de droits humains est limité, et les cas de violation des droits humains dans la chaîne de valeur amont, s'il y en avait, seraient des événements isolés, localisés dans quelques pays à plus haut risque. Néanmoins, Tarkett traite cette question avec la plus grande importance. Le respect des droits humains est en effet un élément essentiel de notre vision et de notre programme d'approvisionnement responsable : notre Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett couvre les thèmes de l'esclavage moderne / du travail forcé, du travail des enfants, des conditions de travail, de la liberté d'association et de la discrimination, entre autres. Nous demandons à nos fournisseurs d'adhérer à notre code de conduite et nous procédons à l'évaluation des fournisseurs par le biais d'évaluations de la RSE par des tiers et d'audits ciblés sur

Focus : Résilience face aux risques liés au changement climatique

Risques physique

Trois sites de fabrication de Tarkett sont actuellement principalement exposés à des aléas physiques liés au changement climatique : Bačka Palanka (Serbie) près du fleuve Danube (inondations), Dendermonde (Belgique) dans une zone inondable (inondations), et Ronneby (Suède) près de la mer (élévation du niveau de la mer à long terme). Des barrières de protection contre les inondations sont présentes sur les sites de Dendermonde et de Bačka Palanka. Pour Ronneby, une étude a été menée pour évaluer la possibilité d'atténuer un tel risque d'élévation du niveau de la mer, par exemple en transférant l'usine sur un autre site ; compte tenu du coût et de la complexité de la mise en œuvre d'une telle solution, il a été décidé de reporter la réalisation de ce projet pour l'instant.

En 2024, notre compagnie d'assurance a préparé un rapport sur l'impact du changement climatique évaluant l'exposition de nos sites aux principaux risques physiques climatiques aigus et chroniques auxquels ils pourraient être exposés (précipitations extrêmes, vent, sécheresse et élévation du niveau de la mer) d'ici 2030 et 2050, selon trois scénarios distincts du GIEC (faibles émissions RCP 2.6 ; émissions intermédiaires RCP 4.5 ; fortes émissions RCP 8.5). Selon ce rapport, les sites les plus exposés à l'évolution des effets du changement climatique sont les suivants :

- Florence, Chagrin Falls, Middlefield, Solon, Calhoun (États-Unis), Pékin (Chine), Orzechowo (Pologne) les plus exposés aux changements en termes de précipitations extrêmes ;
- Jacareí (Brésil), le plus exposé à des vents plus forts et changeants ;
- Narni (Italie) et Bačka Palanka (Serbie) les plus exposés aux sécheresses ;
- Ronneby (Suède), le plus exposé à l'élévation du niveau de la mer (et à plus long terme Waalwijk aux Pays-Bas et Abu Dhabi aux Émirats Arabes Unis), en raison de leur proximité avec le littoral.

Hormis l'exposition de Ronneby à l'élévation du niveau de la mer, le niveau d'exposition de nos sites aux aléas aigus et chroniques liés au changement climatique d'ici 2030 et 2050 est limité et ne nécessite pas d'action significative à ce stade pour garantir la résilience.

Risques de transition

En 2020-2021, Tarkett a mené, avec l'aide de Carbone 4 (une société indépendante de conseil spécialisée en changement climatique), une analyse prospective quantitative basée sur des scénarios afin de déterminer le niveau d'activité dans différents scénarios futurs, d'identifier les risques et les opportunités dans chaque scénario, et d'évaluer la résilience de notre entreprise.

Deux scénarios différents menant à un monde bas carbone ont été considérés (scénario pro-techno et scénario de sobriété - définis en tenant compte de divers paramètres tels que le PIB, la population / l'évolution démographique, la transition / les besoins énergétique, les dynamiques territoriales, l'environnement socio-économique, les réglementations, les technologies, la géopolitique...). Le niveau de risque a été évalué dans les deux scénarios pour différents horizons temporels (2030, 2040 et 2050) en termes d'approvisionnement en matières premières issues de la pétrochimie, d'approvisionnement en bois, de transport, de demande en volume de revêtements de sol et de gazon synthétique, et d'attractivité des différentes catégories de produits.

Seul un risque lié à l'attractivité des produits en PVC a été évalué comme élevé dans le scénario de sobriété. Tous les autres risques ont été jugés faibles ou moyens dans les deux scénarios, ce qui confirme la résilience actuelle de notre modèle d'affaires aux risques de transition liés au changement climatique.

3.1.11 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)

Le processus et la méthodologie de l'**analyse de double matérialité (*Double Materiality Assessment* - DMA)** appliqués par Tarkett ont été développés en conformité avec les exigences sur la double matérialité de la Norme européenne d'information en matière de durabilité 1 (*European Sustainability Reporting Standard* - ESRS 1) *Exigences générales*, et en cohérence avec le guide de l'EFRAG *IG 1 : Materiality assessment implementation guidance* (mai 2024). Il est également aligné sur le processus de cartographie générale des risques de Tarkett.

Le premier exercice DMA a été réalisé au cours du premier semestre 2024, et sera ensuite révisé annuellement. Il a été mené par une **équipe centrale** composée du Directeur Développement Durable & Sécurité du Groupe (membre du Comité exécutif), du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe (pour assurer l'intégration et la cohérence avec le processus global de gestion des risques du Groupe), du Directeur Juridique du Groupe (pour les aspects liés à la gouvernance et à la conduite des affaires), et du Directeur des Affaires Réglementaires R&D du Groupe. Les résultats de la DMA ont été approuvés par les membres du Directoire (Président du Directoire et Directeur Financier Groupe) et ont été présentés au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

La **première étape** de la DMA a consisté à **comprendre le contexte**. À cette fin :

- Une cartographie de la chaîne de valeur de Tarkett a été élaborée afin de garantir que toutes les étapes et activités de la chaîne de valeur soient prises en compte dans l'évaluation (en amont - fabrication des matières premières ; opérations propres - fabrication des produits par Tarkett ; en aval - distribution, installation, utilisation et fin de vie des produits).
- Une cartographie de toutes les parties prenantes de Tarkett a été établie, identifiant pour chaque catégorie de parties prenantes : qui sont les principales parties prenantes de Tarkett, où elles se situent le long de la chaîne de valeur, quels sont les moyens / formes de dialogue existants et leur fréquence, quelles sont les informations disponibles pour informer la DMA, et un examen des sujets de durabilité qui concernent / intéressent les différentes catégories de parties prenantes. Les intérêts et les points de vue des parties prenantes ont été pris en compte sur la base des informations recueillies par les experts internes (achats, opérations, marketing, ressources humaines...) dans le cadre de leur engagement continu avec les principales parties prenantes.
- Un examen des sujets ESG applicables a été effectué sur l'ensemble de la chaîne de valeur :
  - Pour les sites de production de Tarkett, l'analyse s'est appuyée sur les données sociales et environnementales disponibles dans le cadre du processus de reporting développement durable existant ;
  - Pour la chaîne de valeur amont, l'analyse s'est basée sur les données disponibles sur les matières premières et les fournisseurs auprès des équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement et des achats ;
  - Pour la chaîne de valeur aval, l'analyse s'est appuyée sur les données disponibles sur les produits et les clients fournies par les équipes en charge du développement durable et du marketing.

La **deuxième étape** de la DMA a consisté à **identifier les sujets de durabilité applicables à Tarkett et les impacts, risques et opportunités (IROs) qui y sont liés :**

- Une liste complète des sujets de durabilité, ventilée en thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes, a été établie à partir de la liste générique fournie dans l'ESRS 1 AR16, qui a été complétée par des éléments supplémentaires / spécifiques provenant d'autres normes (telles que la Global Reporting Initiative - GRI, et le Sustainability Accounting Standards Board - SASB) ainsi que des sujets spécifiques à Tarkett.
- Pour chaque (sous-sous-) thème, une liste complète des possibles IROs tout au long de la chaîne de valeur a été établie, en tenant compte des différents horizons temporels (court, moyen et long terme). Deux types de risques et opportunités ont été identifiés : ceux qui découlent d'impacts et ceux qui sont indépendants (non liés à un impact).

La **troisième étape** a consisté à **évaluer chaque IRO** sur la base des critères suivants :

- Pour les impacts, l'évaluation est basée sur :
  - L'ampleur de l'impact sur les personnes - droits humains, conditions de vie et de travail, santé et sécurité, communautés locales - ou sur l'environnement - changement climatique, pollution, eau, ressources, biodiversité ;
  - L'étendue de l'impact en termes de nombre de personnes touchées ou de répartition géographique ;
  - Et pour les impacts négatifs, le caractère irrémédiable (c'est-à-dire si l'impact est réversible ou non).

  La combinaison de ces trois critères permet d'obtenir la gravité de l'impact, qui est ensuite pondérée par la probabilité d'occurrence pour les impacts potentiels afin d'obtenir un score de matérialité d'impact brut (entre 0,5 - le niveau d'impact le plus faible, et 4 - le niveau d'impact le plus élevé). Les différents niveaux pour définir l'ampleur, l'étendue et le caractère irrémédiable des impacts sont basés sur une combinaison de seuils qualitatifs et quantitatifs.
- Pour les risques et les opportunités, l'ampleur potentielle des effets financiers est définie sur la base de cinq critères : stratégique, financier, opérationnel, conformité et réputation. Ces critères sont les mêmes que ceux utilisés pour la cartographie générale des risques du Groupe, ce qui garantit l'intégration et la cohérence de l'évaluation des risques de durabilité avec le processus global de gestion des risques du groupe. Les différents niveaux des cinq critères (de 1 - faible à 4 - majeur) sont définis sur la base d'une combinaison de seuils qualitatifs et quantitatifs. L'ampleur est ensuite pondérée par la probabilité d'occurrence pour obtenir un score de matérialité financière brute (entre 0,5 - le niveau de risque / d'opportunité le plus faible, et 4 - le niveau de risque / d'opportunité le plus élevé).

L'évaluation des IROs s'est faite en plusieurs étapes (évaluation préliminaire, examen avec l'équipe centrale, revue avec des experts / parties prenantes internes) au cours de huit ateliers de travail au total, qui ont impliqué plus de 45 experts de toutes les Divisions dans les différentes régions géographiques (Amérique du Nord - TNA, Europe et Amérique latine - EMEA & LATAM, Europe de l'Est et Asie-Pacifique - TEE & APAC, pour les activités de revêtement de sol ; et une Division couvrant l'activité des surfaces sportives au niveau mondial - TSP). Les principales fonctions consultées incluent les Opérations, les Ressources Humaines, les Achats, le Développement Durable, le Juridique et l'Audit Interne.

La **quatrième étape** a consisté à **consolider les résultats** de l'évaluation : compte tenu de la méthode de notation décrite en troisième étape, qui aboutit à des scores d'IRO compris entre 0,5 et 4, un seuil de matérialité de 2,5 (sur 4) a été déterminé comme étant le plus pertinent ; tous les IROs dépassant ce score de 2,5 sont donc considérés comme matériels, ce qui permet ensuite de déterminer quels enjeux / thèmes de durabilité sont eux-mêmes matériels (du point de vue de la perspective d'impact et/ou financière).

La DMA a couvert toutes les opérations de Tarkett (usines de fabrication et autres sites ; employés de Tarkett et travailleurs temporaires), la chaîne de valeur amont (fabrication des matières premières par les fournisseurs) et la chaîne de valeur aval (distribution, vente et installation des produits par les clients ; utilisation des produits par les utilisateurs finaux ; fin de vie des produits). Ont été prises en considération les différentes activités (fabrication, logistique, recyclage, etc.), les différentes catégories de produits (divers types de revêtements de sol, gazons synthétiques, etc.), les différentes zones géographiques (pour évaluer par exemple l'exposition inhérente aux questions de droits humains ou de corruption) et les différentes catégories de personnes potentiellement impactées (par exemple, pour le personnel de Tarkett, il a été tenu compte des personnes présentant des caractéristiques particulières qui pourraient être plus exposées, comme les ouvriers plus exposés aux risques en matière de santé et de sécurité ; ou les femmes, les personnes handicapées, les travailleurs migrants plus exposés à la discrimination ou à l'inégalité de traitement).

Au total, 30 IROs ont été jugés matériels à l'issue de l'exercice DMA, couvrant 17 enjeux / thèmes de durabilité différents (comme résumé en section 3.1.10[1]). Ces IROs et ces enjeux / thèmes de durabilité sont ceux couverts par le présent état de durabilité.

Il convient de souligner que 2024 a marqué la première année de l'exercice DMA, qui constituait une nouvelle approche pour Tarkett. La DMA sera révisée chaque année, et sa méthodologie comme ses résultats pourront évoluer au fil du temps, à mesure que nous affinerons l'évaluation et que nous obtiendrons une compréhension plus approfondie et plus détaillée des différents aspects de la DMA, y compris des attentes des parties prenantes.

Focus : Identification et évaluation des IROs matériels liés au changement climatique

Pour identifier les **impacts matériels sur le changement climatique**, Tarkett s'est appuyé sur l'inventaire complet des gaz à effet de serre (GES) réalisé en 2019 pour le Scope 1, Scope 2 et Scope 3 (toutes les catégories applicables du GHG Protocol), et qui est mis à jour chaque année pour le Scope 1, le Scope 2 et les catégories significatives du Scope 3 (voir section 3.2.1.6 pour plus de détails).

Pour identifier les **risques physiques liés au changement climatique** dans nos opérations propres, nous nous sommes appuyés sur le rapport sur l'impact du changement climatique préparé en 2024 par notre compagnie d'assurance, qui a évalué l'exposition de nos sites (sur la base de leurs coordonnées géospatiales) aux principaux risques physiques climatiques aigus et chroniques auxquels ils pourraient être exposés (précipitations extrêmes, vent, sécheresse et élévation du niveau de la mer) d'ici 2030 et 2050, selon trois scénarios distincts du GIEC (faibles émissions RCP 2.6 ; émissions intermédiaires RCP 4.5 ; fortes émissions RCP 8.5). En ce qui concerne les risques physiques liés au changement climatique dans la chaîne de valeur amont et aval, l'évaluation a été essentiellement qualitative, sur la base de notre connaissance de la localisation de nos principaux fournisseurs et clients.

Pour identifier les **risques et les opportunités de transition liés au changement climatique** tout au long de la chaîne de valeur, nous nous sommes appuyés sur l'analyse prospective quantitative, basée sur des scénarios, menée en 2020-2021 avec l'aide de Carbone 4 (une société indépendante de conseil spécialisée en changement climatique) afin de déterminer le niveau d'activité dans différents scénarios futurs et d'identifier les risques et les opportunités dans chaque scénario. Pour cette analyse, deux scénarios différents menant à un monde bas carbone, bien en dessous de 2°C, ont été considérés (scénario pro-techno et scénario de sobriété - définis en considérant différents paramètres tels que le PIB, la population / l'évolution démographique, la transition / les besoins énergétique, les dynamiques territoriales, l'environnement socio-économique, les réglementations, les technologies, la géopolitique...). Le niveau de risque a été évalué dans les deux scénarios pour différents horizons temporels (2030, 2040 et 2050). Dans le cadre de l'exercice DMA, cette étude a été complétée par une évaluation (en partie quantitative, en partie qualitative) de divers événements liés à la transition climatique, tels que l'augmentation de la tarification des émissions de GES, les produits à faible empreinte en carbone, l'évolution du comportement / des préférences des clients, l'augmentation du coût des matières premières, le renforcement des réglementations...

Note concernant l'identification et l'évaluation des IROs liés à la biodiversité : Dans le cadre de l'exercice DMA, les impacts et les dépendances sur la biodiversité et les écosystèmes, ainsi que les risques de transition et les risques physiques liés à la biodiversité et aux écosystèmes ont été évalués pour les sites de Tarkett et tout au long de la chaîne de valeur amont et aval. Aucune opportunité liée à la biodiversité n'a été identifiée. L'exercice DMA a conclu qu'il n'y a pas d'IROs matériels liés à la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Tarkett. Tarkett ne dispose pas de sites situés à l'intérieur ou à proximité de zones sensibles sur le plan de la biodiversité, et il n'a pas été jugé nécessaire de mettre en œuvre des mesures spécifiques d'atténuation concernant la biodiversité sur nos sites.

1 *Certains IROs matériels (et les enjeux / thèmes de durabilité afférents), qui sont étroitement liés, ont été fusionnés / consolidés dans le tableau récapitulatif des IROs en section 3.1.10, dans un souci de simplification et pour éviter les répétitions.*

3.1.12 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise (IRO-2)

Le tableau ci-dessous fournit la liste des exigences de publication auxquelles Tarkett s'est conformé lors de la préparation de l'état de durabilité (sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité), précisant les sections où se trouvent les informations correspondantes dans l'état de durabilité.

ESRS	Exigences de publication (DR) couvertes par l'état de durabilité	Section de l'état de durabilité
2	BP-1 - Base générale pour la préparation des états de durabilité	3.1.1
2	BP-2 - Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	3.1.2
2	GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.3
2	GOV-2 - Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	3.1.4
2	GOV-3 - Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.5
2	GOV-4 - Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.6
2	GOV-5 - Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	3.1.7
2	SBM-1 - Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	3.1.8
2	SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.9
2	SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	3.1.10
2	IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.11
2	IRO-2 - Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.1.12
2	MDR-P - Politiques adoptées pour gérer les enjeux de durabilité matériels	3.2.1.2 / 3.2.2.1 / 3.2.3.1 / 3.3.1.1 / 3.4.1
2	MDR-A - Actions et ressources relatives aux enjeux de durabilité matériels	3.2.1.3 / 3.2.2.2 / 3.2.3.2 / 3.3.1.4
2	MDR-M - Indicateurs relatifs aux enjeux de durabilité matériels	3.2.1.5 / 3.2.1.6 / 3.2.3.4 / 3.2.3.5 / 3.3.1.6 / 3.3.1.7 / 3.3.1.8 / 3.3.1.9
2	MDR-T - Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	3.2.1.4 / 3.2.2.3 / 3.2.3.3 / 3.3.1.5
E1	E1-1 - Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	3.2.1.1
E1	E1-2 - Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.2
E1	E1-3 - Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	3.2.1.3
E1	E1-4 - Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.4
E1	E1-5 - Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.1.5
E1	E1-6 - Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	3.2.1.6

ESRS	Exigences de publication (DR) couvertes par l'état de durabilité	Section de l'état de durabilité
E1	E1-8 - Tarification interne du carbone	3.2.1.7
E1	*E1-9 - Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat*	*3.2.1.8* *(non publié pour 2024, omission lors de la première année tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1)*
E2	E2-1 - Politiques en matière de pollution	3.2.2.1
E2	E2-2 - Actions et ressources relatives à la pollution	3.2.2.2
E2	E2-3 - Cibles en matière de pollution	3.2.2.3
E3	E3-1 - Politiques en matière de ressources hydriques et marines	3.2.2.1
E3	E3-2 - Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	3.2.2.2
E3	E3-3 - Cibles en matière de ressources hydriques et marines	3.2.2.3
E5	E5-1 - Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	3.2.3.1
E5	E5-2 - Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.3.2
E5	E5-3 - Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.3.3
E5	E5-4 - Flux de ressources entrants	3.2.3.4
E5	E5-5 - Flux de ressources sortants	3.2.3.5
E5	*E5-6 - Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*	*3.2.3.6* *(non publié pour 2024, omission lors de la première année tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1)*
S1	S1-1 - Politiques concernant le personnel de l'entreprise	3.3.1.1
S1	S1-2 - Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.3.1.2
S1	S1-3 - Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	3.3.1.3
S1	S1-4 - Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	3.3.1.4
S1	S1-5 - Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.1.5
S1	S1-6 - Caractéristiques des salariés de l'entreprise	3.3.1.6

ESRS	Exigences de publication (DR) couvertes par l'état de durabilité	Section de l'état de durabilité
S1	S1-7 - Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	3.3.1.7
S1	S1-9 - Indicateurs de diversité	3.3.1.8
S1	S1-14 - Indicateurs de santé et de sécurité	3.3.1.9
G1	G1-1- Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	3.4.1
G1	G1-2 - Gestion des relations avec les fournisseurs	3.4.2
G1	G1-3 - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.4.3
G1	G1-4 - Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.4.4

Le tableau ci-dessous fournit la liste de tous les points de données qui découlent d'autres actes législatifs de l'UE (comme indiqué à l'Appendice B de l'ESRS 2), précisant les sections où se trouvent les informations correspondantes dans l'état de durabilité pour les points de données matériels (et pour les points de données non matériels, la mention "Pas matériel").

DR et points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Section de l'état de durabilité
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	3.1.3
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)	3.1.3
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	3.1.6
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Pas matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Pas matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Pas matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)	Pas matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14	3.2.1.1
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence «accord de Paris» paragraphe 16, point g)	
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	3.2.1.4
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	3.2.1.5
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	3.2.1.6

DR et points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Section de l'état de durabilité
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56	Pas matériel
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66	3.2.1.8 *(non publié pour 2024, omission lors de la première année tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1)*
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a	
ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)	
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)	Pas matériel
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69	3.2.1.8 *(non publié pour 2024, omission lors de la première année tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1)*
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Pas matériel
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	3.2.2.1
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Pas matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Pas matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Pas matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités paragraphe 29	Pas matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Pas matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Pas matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Pas matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Pas matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Pas matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Pas matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	3.2.3.5
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	3.2.3.5
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Pas matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Pas matériel

DR et points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Section de l'état de durabilité
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	3.3.1.1
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21	3.3.1.1
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Pas matériel
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	3.3.1.1
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	3.3.1.3
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	3.3.1.9
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	3.3.1.9
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Pas matériel
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Pas matériel
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Pas matériel
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Pas matériel
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Pas matériel
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Pas matériel
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Pas matériel
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Pas matériel
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19	Pas matériel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur paragraphe 36	Pas matériel
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Pas matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Pas matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Pas matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Pas matériel
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Pas matériel

DR et points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Section de l'état de durabilité
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Pas matériel
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	3.4.1
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	3.4.1
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	3.4.4
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	3.4.4

Pour tous les thèmes et exigences de publication matériels (sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité), un examen qualitatif a été réalisé pour chaque point de données, afin de déterminer (i) si le point de données s'applique à Tarkett et, le cas échéant, (ii) s'il est pertinent pour Tarkett (en termes d'intérêt des informations relativement au thème qu'elles visent à décrire ou à expliquer et/ou en termes de capacité des informations à répondre aux besoins des utilisateurs de l'état de durabilité pour leur prise de décision).

3.2 Informations environnementales

3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)

3.2.1.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)

Tarkett a mis en place un **plan de transition climatique** qui comprend les caractéristiques clés suivantes :

- Un objectif de réduction des émissions de GES Scope 1, 2 et 3 à horizon 2030, compatible avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C / bien en dessous de 2 °C conformément à l'accord de Paris, a été défini et validé par le Science Based Targets initiative (SBTi) (voir la section 3.2.1.4 pour plus de détails sur l'objectif et sur les progrès réalisés).
- Les principaux leviers de décarbonation et les actions clés pour atteindre l'objectif sont les suivants (voir la section 3.2.1.3 pour plus de détails) :
  - Pour les émissions de GES Scope 1 et 2[1] : projets de réduction et d'efficacité énergétique, électrification des chaudières au gaz naturel, sources d'énergies renouvelables sur les sites de production (biomasse, géothermie, énergie solaire) et contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable (par le biais de garanties d'origine – GO, de certificats d'énergie renouvelable – REC, ou d'autres instruments équivalents) ;
  - Pour les émissions de GES Scope 3 : transition vers des matières premières à plus faible empreinte carbone sur leur cycle de vie (par exemple, biomatériaux, matériaux recyclés, substitution de polymères ayant une empreinte carbone élevée par des polymères plus bas carbone), augmentation du taux de recyclage des produits en fin de vie (et réinjection des matériaux dans leur chaîne de valeur), réduction du poids de nos produits par mètre carré en repensant la conception des produits, et développement de produits qui peuvent être installés sans colle.
- Les Opex / Capex significatifs (le cas échéant) nécessaires à la mise en œuvre des leviers et actions clés de décarbonation ci-dessus sont décrits en section 3.2.1.3. Les équipes locales au niveau des Divisions sont responsables de la sélection des solutions les plus appropriées et de la sécurisation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Par conséquent, nous ne disposons actuellement pas d'une vision consolidée des investissements et des financements nécessaires au niveau du Groupe pour soutenir la mise en œuvre de notre plan de transition et la réalisation de notre objectif de réduction des émissions de GES Scope 1, 2 et 3 à l'horizon 2030. Nous travaillons sur ce sujet et prévoyons de publier davantage d'informations dans les prochains rapports annuels.
- Le plan de transition climatique est intégré au plan stratégique ImpacT2027 de Tarkett, sous le pilier « Être à la pointe en matière de développement durable » (l'objectif de réduction des émissions de GES étant l'un des objectifs clés d'ImpacT2027). L'objectif de réduction des émissions de GES, son calendrier de mise en œuvre et les moyens d'y parvenir ont été approuvés par le Conseil de surveillance.

S'agissant du plan de transition du Groupe pour l'atténuation du changement climatique, il vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie durable.

Il est entendu néanmoins qu'il n'existe pas à ce jour de consensus sur des cibles ou trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre déclinées au niveau d'une entreprise (les objectifs étant fixés au niveau des Etats) et qui puissent permettre de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scenario limitant le réchauffement de la planète à 1,5° conformément à l'accord de Paris.

Il existe toutefois des initiatives privées qui développent des méthodologies dont le but est d'aider les entreprises à se fixer des objectifs compatibles avec ces accords internationaux. Tarkett a décidé de suivre celle proposée par le Science Based Targets initiative (SBTi) pour définir ses objectifs de réduction de gaz à effet de serre. Tarkett a obtenu la validation officielle du SBTi en décembre 2022.

Il convient de noter que Tarkett n'est pas exclu des indices de référence « accord de Paris ».

1 Note sur les émissions de GES potentielles verrouillées découlant de nos principaux actifs : ces émissions concernent principalement les équipements alimentés au gaz naturel (tels que les chaudières) sur nos sites de production et ne constituent pas une préoccupation majeure pour les raisons suivantes : les actifs concernés sont progressivement remplacés par des équipements électriques ou biomasse lorsque cela est techniquement et économiquement possible ; ils génèrent des quantités limitées d'émissions de GES ; ils n'entraînent pas de risque de transition significatif ; et ils ne compromettent pas la réalisation de notre objectif de réduction des émissions de GES Scope 1 & 2 validé par le SBTi pour 2030.

3.2.1.2 Politiques liées au changement climatique (E1-2)

Code d'éthique de Tarkett

Notre **Code d'éthique** (édition 2021) définit les attentes et les normes de Tarkett en matière d'éthique pour l'ensemble de nos dirigeants, managers, collaborateurs et représentants dans le monde entier. Il est divisé en trois parties et aborde différents sujets :

- Nos engagements comme acteur d'une éthique des affaires exigeante (corruption, conflits d'intérêts, concurrence saine, sanctions internationales, confidentialité...) ;
- Nos engagements comme employeur (droits humains, santé et sécurité, inclusion et diversité, dialogue social...) ;
- Nos engagements comme entreprise citoyenne et responsable (couvrant l'environnement, les communautés locales, la qualité de nos produits, la vie privée et les données personnelles...).

Le Code d'éthique prend en compte les intérêts et les points de vue de nos principales parties prenantes : nos collaborateurs (en s'engageant à respecter les personnes, en luttant contre toute forme de discrimination, et en promouvant la santé et la sécurité sur le lieu de travail) ; nos clients (en respectant les obligations contractuelles tout en cherchant à dépasser leurs attentes) ; nos fournisseurs et partenaires (en se conformant à des conditions contractuelles claires) ; et la collectivité (en respectant le droit local et en protégeant l'environnement).

Le Code d'éthique est approuvé par le Président du Directoire, est mis à la disposition de toutes les parties prenantes sur le site internet du Groupe, et est traduit en 17 langues sur l'intranet de Tarkett à l'intention de nos employés.

La lutte contre le changement climatique est un engagement clair de notre politique environnementale dans le cadre du Code d'éthique, et Tarkett s'engage à limiter l'ampleur du changement climatique en respectant les objectifs définis par l'accord de Paris.

Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett

Le **Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett** (version 1.0) définit un ensemble d'exigences claires et communes par rapport aux trois piliers de notre programme d'approvisionnement responsable (à savoir Approvisionnement en matériaux sains et durables ; Veiller à ce que les fournisseurs exercent leurs activités de manière éthique, dans le respect des droits de l'homme et du traitement équitable d'un personnel en bonne santé et en sécurité ; et S'assurer que les fournisseurs gèrent leurs activités en faisant preuve de responsabilité environnementale), et vise à promouvoir une amélioration constante au niveau des fournisseurs. Il couvre les thèmes de l'esclavage moderne, du travail des enfants, de la liberté d'association, de la discrimination, de la santé et de la sécurité, des conditions de travail, de l'éthique des affaires et de la gestion de l'environnement.

Le Code de conduite pour les fournisseurs de Tarkett s'applique à toute entreprise, société ou individu fournissant un produit, une matière première ou un service à Tarkett

Il est en ligne avec les normes fondamentales internationales du travail telles que définies dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, ainsi qu'avec les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies, et il entend contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies.

Le Code de conduite pour les fournisseurs de Tarkett est approuvé par le Comité exécutif, est mis à la disposition de toutes les parties prenantes sur le site internet du groupe, et est traduit en 15 langues sur l'intranet de Tarkett à l'intention de nos employés.

En matière de changement climatique, le Code de conduite exige des fournisseurs de matières premières et de produits finis qu'ils assurent le suivi de la consommation d'énergie et du calcul des émissions de GES, qu'ils fixent des objectifs de réduction des émissions et les évaluent chaque année, et qu'ils fournissent des informations sur les émissions de GES au niveau du produit ou sur la part d'énergie renouvelable utilisée pour la fabrication du matériel.

3.2.1.3 Actions / ressources en rapport avec le changement climatique (E1-3)

Principales actions liées à l'atténuation du changement climatique - Réduction de la consommation d'énergie et des émissions de GES Scope 1 et 2

Nos principales actions pour réduire nos émissions de GES Scope 1 et 2 comprennent des projets d'efficacité énergétique, l'électrification des équipements fonctionnant au gaz, le développement de la production d'énergie renouvelable sur site et l'achat d'électricité renouvelable. En 2023, nous avons lancé le projet Greenergy dans le but de réduire davantage nos émissions de GES Scope 1 et 2, tout en réduisant notre exposition à la volatilité des prix des certificats d'origine qui garantissent l'allocation d'énergie renouvelable. Nous avons donc analysé les possibilités offertes par nos sites les plus énergivores en Europe, aux États-Unis et en Serbie, en classant chaque opportunité en fonction de la quantité d'émissions réduites et du coût de réduction par tonne de CO_2e. L'étude a conclu que les opportunités se trouvent principalement en Europe, où les prix de l'énergie sont beaucoup plus élevés qu'aux États-Unis, où des subventions gouvernementales sont souvent disponibles et où les nouvelles capacités en matière d'énergie renouvelable offrent des possibilités. Le projet s'est poursuivi en 2024 pour confirmer les opportunités les plus pertinentes à court terme, notamment l'installation de panneaux solaires sur les toits de nos bâtiments, l'utilisation d'accords d'achat d'électricité « *Corporate Power Purchase Agreements* » (PPAs) et l'électrification des systèmes de chauffage de nos bâtiments. Les sections suivantes fournissent des détails sur les projets de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 mis en œuvre au cours des dernières années et planifiés pour l'avenir.

Améliorer l'efficacité énergétique

Tarkett s'engage à améliorer constamment l'efficacité énergétique de ses activités afin de limiter son impact sur le climat et de réduire les coûts. Toutes les usines suivent et reportent mensuellement leur consommation d'énergie, cartographient et analysent les consommations 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...).

Certaines de nos usines suivent la norme ISO 50001 pour développer un système de management de l'énergie et soutenir une utilisation plus efficace de leur énergie. A fin 2024, 36 % de nos usines étaient certifiées ISO 50001, dont tous les sites européens de Tarkett qui emploient plus de 250 personnes.

Les principales actions mises en œuvre ces dernières années et prévues pour les années à venir afin de réduire la consommation d'énergie et les émissions de GES Scope 1 et 2 qui en résultent sont les suivantes :

- Avec la mise en œuvre de la nouvelle technologie LVT depuis 2018, l'usine de Tarkett à Jacareí (Brésil) a modifié la source d'énergie de ses presses à chaud au gaz naturel pour une nouvelle technologie électrique, ce qui a entraîné une réduction de 59 % de la consommation d'énergie et de 83 % des émissions de GES (en tenant compte du fait que l'usine s'approvisionne en électricité 100 % renouvelable).
- Sur notre site de Clervaux (Luxembourg), plusieurs projets d'efficacité énergétique ont été mis en œuvre en 2023-2024 et d'autres projets sont prévus pour 2025-2026 (concernant la réparation de fuites d'air, la mise en place de vannes automatisées / motorisées, la réfrigération, l'eau de refroidissement, la récupération de la chaleur perdue...). Les investissements totaux pour ces projets s'élèvent à environ 490 k€, pour des réductions d'émissions de GES attendues d'environ 1 900 tCO_2e/an.
- Sur notre site de Narni (Italie), plusieurs projets d'efficacité énergétique ont été mis en œuvre en 2023-2024 et d'autres projets sont prévus pour 2025 (concernant des échangeurs de chaleur, la gestion des fours, l'électrification des équipements...). Les investissements totaux pour ces projets s'élèvent à environ 1 150 k€, pour des réductions d'émissions de GES attendues d'environ 650 tCO_2e/an.
- Sur notre site de Bačka Palanka (Serbie), nous avons installé en 2024 une nouvelle pompe plus efficace pour le chauffage des textiles, ce qui devrait entraîner une réduction des émissions de GES d'environ 250 tCO_2e/an.
- Sur notre site de Mytichtchi (Russie), nous prévoyons d'installer en 2025 une nouvelle chaudière électrique en remplacement de l'actuelle chaudière au gaz naturel ; alimentée par de l'électricité 100 % renouvelable, la nouvelle chaudière devrait entraîner une réduction des émissions de GES d'environ 160 tCO_2e/an grâce à la réduction de la consommation de gaz naturel.
- Sur notre site de Pékin (Chine), l'augmentation de la vitesse de granulation en 2023 a permis de réduire la consommation d'électricité du site d'environ 100 MWh/an ; en 2025, nous prévoyons de remplacer des moteurs obsolètes par des moteurs à fréquence variable, ce qui devrait entraîner une réduction supplémentaire de la consommation d'électricité d'environ 120 MWh/an.
- Sur notre site de Farnham (Canada), nous avons mis en place en 2023 un processus de récupération de la chaleur du système de refroidissement. L'investissement total pour ce projet s'est élevé à environ 500 k€, pour des réductions d'émissions de GES d'environ 1 900 tCO_2e/an.

Développer la production d'énergie renouvelable sur site

Le développement de la production et de l'utilisation d'énergie renouvelable sur nos sites représente une solution pour réduire les émissions de GES de Tarkett. Les principales mesures prises ces dernières années et prévues pour les années à venir dans ce domaine sont les suivantes :

- La poussière de bois issue de notre production est utilisée 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 Mytichtchi (Russie). La même consommation d'énergie utilisant du gaz naturel émettrait 12,1 $ktCO_2e$ d'émissions de GES Scope 1 supplémentaires, équivalant à 7,5 % du total des émissions de GES Scope 1 et Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») de 2024.
- Sur notre site de Bačka Palanka (Serbie), nous avons installé une nouvelle chaudière à biomasse de 3 MW utilisant de la sciure de bois issue des processus de production et de broyage, qui a été mise en service en octobre 2023 et est devenue pleinement opérationnelle en 2024. Le projet a nécessité un investissement total d'environ 2,4 M€ et conduit à une réduction des émissions de GES Scope 1 d'environ 950 tCO_2e/an.
- L'énergie solaire est produite et consommée sur nos sites de moquettes de Dendermonde (Belgique), et de Waalwijk (Pays-Bas) ; sur le site de linoléum de Narni (Italie), qui utilise également de l'énergie géothermique produite sur site ; dans notre usine Tarkett Sports à Prestons (Australie), où l'usine est équipée de 660 panneaux solaires générant 100 % de ses besoins en électricité ; dans notre usine de parquet et stratifié à Orzechowo (Pologne), où une installation photovoltaïque a été mise en service en 2023 ; et dans notre usine de Kalush (Ukraine), où des panneaux solaires ont été installés en 2024 pour alimenter la production et l'éclairage des voies de circulation. Dans notre usine près de Clervaux (Luxembourg), 2 200 panneaux solaires sont installés sur le parking de l'usine pour produire de l'électricité renouvelable qui est injectée sur le réseau électrique.
- Sur notre site de Bačka Palanka (Serbie), nous prévoyons d'installer en 2025 une centrale solaire qui produira environ 18 % des besoins en électricité du site, pour un investissement total d'environ 250 k€. Sur plusieurs sites EMEA (Hanaskog et Ronneby en Suède, Kalush en Ukraine, Narni en Italie, Orzechowo en Pologne, Konz en Allemagne), nous prévoyons d'installer des panneaux solaires supplémentaires en 2025-2026 pour un investissement total d'environ 900 k€ et des réductions d'émissions de GES attendues d'environ 250 tCO_2e/an (les réductions d'émissions de GES résultantes sont limitées car plusieurs sites s'approvisionnent déjà en électricité 100 % renouvelable).

Acheter de l'électricité renouvelable

L'achat d'électricité certifiée renouvelable (par le biais de certificats d'énergie renouvelable – REC, de garanties d'origine – GO, ou d'autres instruments équivalents) est un autre moyen de réduire nos émissions de GES Scope 2 basées sur le marché (« market-based »).

En 2024, 12 usines ont acheté de l'électricité 100 % renouvelable : Jaslo et Orzechowo (Pologne), Abtsteinach et Konz (Allemagne), Chagrin Falls et Middlefield (États-Unis), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Waalwijk (Pays-Bas), Bačka Palanka (Serbie), Tuzla (Turquie), et Jacareí (Brésil). Six autres usines (Otradny et Mytichtchi en Russie, Clervaux au Luxembourg, Hanaskog et Ronneby en Suède, et Dalton aux États-Unis) ont acheté de l'électricité avec des attributs renouvelables qui couvrent une partie de leur consommation d'électricité. Collectivement, cela permet d'éviter quelque 101 $ktCO_2e$ par an d'émissions de GES (base 2024 pour ces usines), soit l'équivalent de 62 % du total des émissions de GES Scope 1 et Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») en 2024.

Des accords d'achat d'électricité « *Corporate Power Purchase Agreements* » (PPA) sont à l'étude sur plusieurs sites en Europe (Clervaux au Luxembourg, Konz et Abtsteinach en Allemagne) pour une possible mise en œuvre entre 2025 et 2027.

Principales actions liées à l'atténuation du changement climatique - Réduction des émissions de GES Scope 3

Les principaux leviers de décarbonation et les principales actions visant à réduire nos émissions de GES Scope 3 sont les suivants :

- Acheter davantage de matériaux à faible empreinte carbone de source externe pour fabriquer nos produits (par exemple recyclés, renouvelables, biosourcés), y compris des matières premières secondaires provenant d'autres industries ;
- Optimiser le recyclage interne des déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-fabrication ;
- Collecter et recycler (en interne) les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation ;
- Réduire le poids des matériaux en modifiant la conception des produits.

Cela inclut notamment le recours à des nouvelles technologies telles que de nouvelles techniques de recyclage et de nouveaux types de matières premières à faible empreinte carbone.

Tous ces leviers / actions de décarbonation sont étroitement liés aux thèmes de l'utilisation des ressources et de l'économie circulaire, et sont donc décrits en détail dans la section 3.2.3.2.

3.2.1.4 Cibles liées au changement climatique (E1-4)

Conformément à son engagement à lutter contre le changement climatique tel qu'énoncé dans le Code d'éthique, Tarkett a défini en 2021 un nouvel objectif de réduction de 30 % de ses émissions consolidées de GES Scope 1 et 2 (basées sur le marché « market-based ») et Scope 3 (catégorie 1 liée aux biens achetés et catégorie 12 liée au traitement en fin de vie des produits vendus) d'ici à 2030 par rapport à 2019 (utilisée comme année de référence la plus représentative, avant la crise du Covid). Cet objectif global se compose des deux objectifs suivants fondés sur des données scientifiques :

- Réduire les émissions absolues de GES Scope 1 et 2 (basées sur le marché « market-based ») de 50 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 (valeur de référence : 251 $ktCO_2e$) ; et
- Réduire les émissions absolues de GES Scope 3 provenant des biens et services achetés et du traitement en fin de vie des produits vendus de 27,5 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 (valeur de référence : 1 737 $ktCO_2e$).

Le périmètre de l'objectif comprend les émissions et les absorptions biogéniques liées aux terres provenant des matières premières bioénergétiques, mais exclut les autres absorptions de GES, les crédits carbone ou les émissions évitées. Tous les gaz à effet de serre pertinents (à savoir le CO_2, le CH_4 et le N_2O) sont inclus dans le périmètre de l'objectif.

Conformément à l'accord de Paris, l'objectif de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 est aligné sur l'objectif de limiter l'augmentation de la température de la planète à 1,5°C, tandis que l'objectif Scope 3 est aligné sur une trajectoire bien en dessous de 2°C (WB2D).

Ces objectifs ont été établis conformément au standard GHG Protocol[1], ainsi qu'à la méthodologie et aux critères du Science Based Targets initiative (SBTi) :

- Pour les Scope 1 et 2, 100 % des émissions de GES liées à l'énergie provenant des usines de Tarkett sont incluses dans l'objectif. Les émissions de GES associées aux fuites de fluides réfrigérants (par exemple, des équipements de climatisation) ne sont pas incluses dans l'objectif (estimées à environ 0,3 % du total des émissions de GES Scope 1) ; il en est de même pour les émissions de GES liées à l'énergie provenant des bureaux commerciaux et administratifs (estimées à moins de 1 % du total des émissions de GES Scope 1 et 2).

1 *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)*

- En ce qui concerne le Scope 3, un inventaire complet des émissions de GES a été élaboré sur la base des données de l'année de référence 2019, couvrant toutes les catégories du standard GHG Protocol Scope 3[1] applicables à Tarkett[2] . Sur la base de cet inventaire et conformément aux critères du SBTi, l'objectif Scope 3 a été défini pour les émissions de GES Scope 3 provenant des biens et services achetés (catégorie 1) et du traitement en fin de vie des produits vendus (catégorie 12) uniquement, deux catégories qui représentent ensemble plus des deux tiers des émissions totales de GES Scope 3 (73 % pour l'année de référence 2019).

L'objectif Scope 1 et 2 et l'objectif Scope 3 ont été validés par le SBTi en décembre 2022.

Les principaux leviers de décarbonation pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions de GES sont décrits dans la section précédente 3.2.1.3. Ces objectifs, les leviers d'actions et les actions associées ont été identifiés et mis à jour grâce à un processus débuté en 2020. Entre 2020 et 2021, la société de conseil Carbone 4 nous a assisté pour mesurer notre empreinte carbone et pour identifier les risques et opportunités liés à la « transition bas carbone ». Ces analyses nous ont permis de définir les objectifs de réduction des émissions de GES afin d'être en ligne avec l'accord de Paris (+1,5°C et WB2D). Elles nous ont également permis d'identifier et prioriser les principaux leviers d'actions (énergies renouvelables, bio matériaux, mise en place des principes de l'économie circulaire pour substituer des matières vierges par des matières recyclées et supprimer l'incinération de nos produits en fin d'usage). Le travail d'analyse prospective par scénario nous a permis de qualifier et quantifier les principaux risques et opportunités sur le long terme (coût de décarbonation de notre chaîne de valeur amont, évolution de la demande de nos catégories de produits sur chaque segment de marché). C'est sur la base de l'ensemble de ces travaux que nous avons défini les piliers « Sustainability » de notre stratégie ImpacT 2027.

Depuis, nous déployons cette stratégie. Par exemple, nous avons défini, entre 2023 et 2024 avec le support de la société Blunomy, les priorités de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 (électrification, biomasse, hydrogène vert, mise en place de panneaux solaires et de contrats d'accords d'achat d'électricité « *Corporate Power Purchase Agreements* » - PPA). Deux leviers clés à développer pour atteindre notre objectif Scope 3 sont par ailleurs l'augmentation du PVC recyclé dans les produits en vinyle et le recyclage en circuit fermé de nouvelle génération pour les moquettes.

Une croissance du volume d'environ 4 % par an est prévue entre 2024 et 2030, ce qui nécessitera la mise en œuvre de davantage de projets de réduction des émissions de GES pour contrebalancer la croissance et atteindre nos objectifs de réduction des émissions de GES.

En 2024, les progrès suivants ont été réalisés par rapport à nos objectifs de réduction des émissions de GES (voir la section 3.2.1.6 pour plus de détails sur la manière dont les émissions de GES sont calculées et suivies) :

- -36 % des émissions absolues de GES Scope 1 et Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») par rapport à 2019 (vs. objectif de -50 % d'ici 2030) ;
- -22 % des émissions absolues de GES Scope 3 (catégories 1 et 12) par rapport à 2019 (vs. objectif de -27,5 % d'ici 2030).

Nous sommes sur la bonne voie pour atteindre notre objectif Scope 1 et 2 d'ici 2030 (malgré l'augmentation en 2024 des émissions de GES Scope 2 basées sur le marché « market-based » - voir section 3.2.1.6). Nous avons bien progressé dans la réalisation de notre objectif Scope 3, et nous devons encore accélérer sur les leviers de décarbonation Scope 3 pour pouvoir atteindre notre objectif.

1 GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard

2 À savoir : catégorie 1 - biens et services achetés ; catégorie 2 - immobilisations ; catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie ; catégorie 4 - transport amont ; catégorie 5 - déchets générés par les opérations ; catégorie 6 - déplacements professionnels ; catégorie 7 - déplacements domicile-travail ; catégorie 9 - transport aval ; catégorie 10 - transformation (installation) des produits vendus ; catégorie 12 - traitement en fin de vie des produits vendus.

3.2.1.5 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)

Consommation d'énergie

La consommation totale d'énergie des sites de production de Tarkett, ventilée par type / source, est présentée dans le tableau ci-dessous.

Consommation d'énergie et mix énergétique	2024	2023[1]
Consommation de combustible provenant du pétrole brut et des produits pétroliers (MWh)	21 760	15 986
Consommation de combustible provenant du gaz naturel (MWh)	411 521	421 715
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	**108 086**	**79 883**
Consommation totale d'énergie fossile (MWh)	**541 367**	**517 584**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	**55,6 %**	**52,6 %**
Consommation provenant de sources nucléaires (MWh)	**99 760**	**84 135**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (%)	**10,2 %**	**8,5 %**
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse et les biocarburants (MWh)	70 023	69 573
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	262 849	312 828
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite, y compris solaire / géothermique (MWh)	829	853
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	**333 701**	**383 254**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	**34,2 %**	**38,9 %**
Consommation totale d'énergie (MWh)	**974 828**	**984 973**

Les définitions / méthodologies / hypothèses suivantes s'appliquent aux données de consommation d'énergie publiées :

- La consommation de combustible provenant du pétrole brut et des produits pétroliers comprend la consommation de fioul, de gaz de pétrole liquéfié, de propane / butane, et d'autres gaz de pétrole (par exemple l'éthane).
- La consommation de combustible provenant de sources renouvelables comprend la consommation de biomasse et de biocarburants.
- La consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite comprend l'énergie géothermique, solaire thermique et solaire photovoltaïque produite sur site. Elle exclut l'achat d'électricité renouvelable, qui est reporté séparément sous la consommation d'électricité achetée.

1 *La part d'énergie renouvelable 2023 publiée dans le rapport 2023 a été corrigée suite à l'identification d'une erreur de reporting pour l'un des sites de production, tel que décrit en section 3.1.2. Suite à la correction de cette erreur, la part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie en 2023 est de 39 % (contre 44 % dans le rapport publié).*

- La consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis couvre principalement l'électricité achetée, mais aussi une petite quantité (<1 %) de chaleur achetée d'un réseau de chauffage urbain pour une usine. La consommation est ensuite répartie entre les sources de production de l'électricité / chaleur achetées (sources fossiles, sources nucléaires et sources renouvelables). La consommation d'électricité provenant de sources renouvelables comprend l'électricité achetée avec des attributs renouvelables (certificats d'énergie renouvelable - REC, garanties d'origine - GO, tarifs verts ou autres instruments) et la part renouvelable du mix résiduel de l'électricité achetée qui n'est pas couverte par des attributs renouvelables.
- La consommation d'énergie des usines est déclarée mensuellement sur la base des quantités facturées, de mesures directes des compteurs ou, en dernier recours, d'un calcul / d'une estimation documentée. Les données sont converties des unités de suivi locales en MWh à l'aide de facteurs de conversion spécifiques aux fournisseurs ou de facteurs standards.

La consommation totale d'énergie est restée stable entre 2023 et 2024 (-1 %). Le mix énergétique a légèrement évolué, principalement en raison de la réduction des certificats / de l'électricité renouvelable achetée sur nos sites d'Otradny et de Clervaux en 2024 par rapport à 2023.

Intensité énergétique

Les activités de Tarkett (fabrication de revêtements de sol et de surfaces sportives) sont classées dans les secteurs à fort impact climatique selon la classification NACE[1] (Section C - Industrie manufacturière). L'intensité énergétique sur la base du chiffre d'affaires net présentée dans le tableau ci-dessous couvre donc toutes les activités de Tarkett, et a été calculée en divisant la consommation totale d'énergie (en MWh) par le chiffre d'affaires (revenus) net total (en €, comme indiqué dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024 - section 5.1 du Document d'Enregistrement Universel).

3.2.1.6 Émissions brutes de GES Scope 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)

L'inventaire des émissions de GES de Tarkett a été établi conformément au standard GHG Protocol[2] . Il inclut les gaz à effet de serre pertinents pour nos activités (à savoir le CO_2, le CH_4 et le N_2O) et utilise les valeurs de potentiel de réchauffement global (PRG) du cinquième rapport d'évaluation du GIEC (AR5) sur la base d'un horizon de 100 ans pour calculer les émissions d'équivalent CO_2 (CO_2e) des autres gaz que le CO_2.

L'approche de consolidation en contrôle opérationnel est appliquée pour la compilation de l'inventaire des émissions de GES. Il n'y a pas eu de changement dans l'approche retenue par rapport aux années précédentes, ce qui reflète l'engagement historique de Tarkett à gérer les impacts environnementaux là où il a le contrôle opérationnel. En 2024, il y a deux entités (à savoir M-Wall et Dynamic Base Construction) sur lesquelles Tarkett exerce le contrôle financier (et qui sont entièrement intégrées dans les états financiers) mais pas le contrôle opérationnel (et qui ne sont donc pas intégrées dans l'inventaire des émissions de GES). Il n'y a pas d'entités sur lesquelles Tarkett exerce le contrôle opérationnel mais pas le contrôle financier.

Émissions brutes de GES Scope 1 et 2

Les émissions brutes de GES Scope 1 et 2 des sites de production de Tarkett sont présentées dans le tableau récapitulatif à la fin de cette section.

Pour le Scope 1 et 2, 100 % des émissions de GES liées à l'énergie provenant des usines de Tarkett sont incluses dans l'inventaire. Les émissions de GES associées aux fuites de fluides réfrigérants (par exemple, des équipements de climatisation) ne sont pas incluses (estimées à environ 0,3 % du total des émissions de GES Scope 1) ; il en est de même pour les émissions de GES liées à l'énergie provenant des bureaux commerciaux (réseaux de vente) et administratifs (estimées à moins de 1 % du total des émissions de GES Scope 1 et 2).

Les émissions de GES Scope 1 sont calculées sur la base de la consommation de gaz naturel, de fioul, de GPL, de propane, de butane, d'autres gaz de pétrole (par exemple l'éthane), de CO_2 réfrigérant (consommation de CO_2 pour produire de la glace sèche sur un site), de biomasse et de biocarburant, multipliée par leurs facteurs d'émission respectifs (issus du document *UK Government conversion factors for company reporting of greenhouse gas emissions 2024*, publié par Defra). Pour la consommation de biomasse et de biocarburants, cela ne concerne que les émissions de CH_4 et de N_2O (les émissions nettes de CO_2 sont considérées comme nulles, puisque la source de combustible elle-même absorbe une quantité équivalente de CO_2 pendant sa phase de croissance que la quantité de CO_2 libérée par sa combustion) ; les émissions biogéniques de CO_2 hors scope sont toutefois reportées séparément.

Les émissions de GES liées au leasing de voitures (non mises à jour depuis 2019 en raison de leur faible contribution) ont été calculées sur la base du nombre annuel de kilomètres et du type de carburant du véhicule indiqués dans les contrats de location de voitures pour les équipes Corporate, EMEA, Amérique latine, Europe de l'Est et pour certaines équipes de Tarkett Sports. Les données ont été extrapolées pour l'Amérique du Nord sur la base de la proportion d'employés et en utilisant les données de la zone EMEA comme référence. La conversion en émissions d'équivalent CO_2 a été effectuée à l'aide de l'outil de transport GHG Protocol version 2.6.

Les émissions de GES Scope 2 sont reportées selon l'approche basée sur la localisation (« location-based ») d'une part, et l'approche basée sur le marché (« market-based ») d'autre part.

1 *Règlement (CE) n° 1893/2006 du Parlement européen et du Conseil du 20 décembre 2006 établissant la nomenclature statistique des activités économiques NACE Rév. 2*
2 *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)*

Les émissions brutes de GES Scope 2 basées sur la localisation (« location-based ») sont calculées sur la base de la consommation d'électricité multipliée par les facteurs d'émission basés sur la localisation, cette méthode reflétant l'intensité moyenne des émissions de GES des réseaux sur lesquels la consommation d'énergie a lieu, en utilisant principalement les facteurs d'émission moyens des réseaux. Les émissions de GES liées à la consommation de vapeur achetée en 2023 ont été calculées en multipliant cette consommation par un facteur d'émission lié à la consommation d'électricité produite par la combustion de charbon.

Les émissions brutes de GES Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») sont calculées sur la base de la 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 (par exemple, certificats d'énergie renouvelable - REC, garanties d'origine - GO), le facteur est de 0 $kgCO_2e/kWh$. Dans les autres cas, le facteur d'émission spécifique au fournisseur communiqué par le fournisseur d'électricité est pris en compte ou, en l'absence de facteur spécifique au fournisseur, le facteur d'émission basé sur le mix régional de production d'électricité, ou le mix résiduel (données AIB 2023 publiées en 2024), ou en dernier recours le facteur d'émission par défaut basé sur la localisation.

Les facteurs d'émission Scope 2 basés sur la localisation (« location-based ») proviennent de trois sources : (i) *Defra 2024* pour l'électricité achetée au Royaume-Uni et pour les émissions Scope 2 associées à la consommation de vapeur achetée en 2023 (production d'électricité basée sur la combustion de charbon) ; (ii) *US EPA: eGRID 2022 - Subregion Emissions* pour l'électricité régionale achetée aux États-Unis et (iii) *IEA Emissions Factors 2024* (édition 2024 considérant les résultats 2022) pour l'électricité achetée dans tous les autres pays.

Les facteurs d'émission appliqués ne permettent pas de distinguer le pourcentage de biomasse ou de CO_2 biogénique des émissions de GES Scope 2.

41 % de l'électricité achetée provient d'instruments contractuels spécifiques d'énergie renouvelable avec des attributs renouvelables, tels que les certificats d'énergie renouvelable - REC, les garanties d'origine - GO, les tarifs verts ou d'autres instruments.

Émissions brutes de GES Scope 3

Pour le **Scope 3**, un **inventaire complet et exhaustif des émissions de GES** a été élaboré sur la base des données de l'année de référence 2019, couvrant toutes les catégories du standard GHG Protocol Scope 3[1] applicables à Tarkett, à savoir :

- Catégorie 1 - biens et services achetés (émissions calculées sur la base des achats de matières premières et de facteurs d'émission pertinents disponibles pour la fabrication des matières).
- Catégorie 2 - immobilisations (émissions liées aux appareils électroniques de l'entreprise, aux bâtiments de l'usine et aux lignes de production ; les émissions des biens immobilisés ont été estimées en calculant les émissions maximales possibles de l'une de nos plus grandes usines à partir de bases de données reconnues sur les inventaires de cycle de vie - LCI).
- Catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie non incluses dans le Scope 1 et 2 (émissions calculées sur la base de la consommation d'énergie multipliée par les facteurs d'émission pour l'énergie amont de l'ADEME et de l'Agence Internationale de l'Energie - IEA).
- Catégorie 4 - transport amont (émissions calculées sur la base du transport entrant en t.km en tenant compte du mode de transport, multipliées par des facteurs d'émission - source selon le mode de transport : ADEME pour la France, ou EPA pour les États-Unis -, pour 12 usines représentant 80 % des volumes produits ; et sur la base de matériaux sélectionnés couvrant 75 % des volumes entrants pour chaque usine ; les émissions totales ont été extrapolées à partir de cette base).

Catégorie 5 - déchets générés par les opérations (émissions calculées sur la base de la quantité de déchets générés par type et par destination, multipliés par les facteurs d'émission applicables issus d'Ecoinvent et de la base de données européenne sur le cycle de vie - European Life Cycle Database).

- Catégorie 6 - déplacements professionnels (émissions calculées à partir des données de déplacements professionnels en avion et en train en passager.km, et en voiture en km, multipliées par les facteurs d'émission de l'ADEME représentatifs des données moyennes pour la France).
- Catégorie 7 - déplacements domicile-travail des employés (émissions calculées sur la base du nombre moyen de salariés en équivalent temps plein multiplié par un facteur d'émission moyen pour les déplacements domicile-travail représentatif de la France).
- Catégorie 9 - transport aval (émissions calculées de la même manière que la catégorie 4 ; le stockage dans les magasins a été pris en compte dans cette catégorie comme spécifié dans le standard GHG Protocol Scope 3).
- Catégorie 10 - transformation (installation) des produits vendus (émissions calculées sur la base de la quantité totale de revêtements de sol vendus multipliée par des facteurs d'émission d'Ecoinvent / SimaPro, en supposant que tous les revêtements de sol sont installés à l'aide de colle).
- Catégorie 12 - traitement en fin de vie des produits vendus (émissions calculées sur la base des achats de matières premières et de facteurs d'émission pertinents disponibles pour la fin de vie des matériaux).

Il convient de noter que la catégorie 11 - utilisation des produits vendus - n'a pas été incluse dans l'inventaire, car les produits Tarkett entrent dans la catégorie des produits à émissions indirectes lors de la phase d'utilisation (produits qui consomment indirectement de l'énergie pendant leur utilisation) pour lesquels les émissions liées à l'utilisation sont facultatives et non requises conformément au standard GHG Protocol Scope 3.

1 *GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*

Sur la base de cet inventaire initial et en suivant les critères du GHG Protocol pour déterminer les catégories significatives (ampleur des émissions, influence de l'entreprise, exposition au risque, attentes des parties prenantes), deux catégories du Scope 3 ont été évaluées comme significatives (c'est-à-dire prioritaires) pour Tarkett : les émissions de GES provenant des biens et services achetés (catégorie 1) et les émissions de GES provenant du traitement en fin de vie des produits vendus (catégorie 12). Ces deux catégories représentent ensemble plus des deux tiers de nos émissions totales de GES Scope 3 (73 % pour l'année de référence 2019).

Il convient de noter que, bien que les émissions de GES provenant de la distribution et du transport (catégories 4 et 9) soient relativement importantes en termes d'ampleur (14 % de nos émissions totales de GES Scope 3 pour l'année de référence 2019), elles ne sont pas considérées comme significatives pour Tarkett à la lumière des autres critères du GHG Protocol (Tarkett a une influence limitée sur ces émissions, et il n'y a pas de risque, d'opportunité ou d'attente significative de la part des parties prenantes à cet égard). Toutes les autres catégories ne sont pas significatives en termes de volume d'émissions.

Les émissions brutes de GES Scope 3 pour les deux catégories significatives sont présentées dans le tableau récapitulatif à la fin de cette section. Annuellement, les émissions de GES Scope 3 pour ces deux catégories sont calculées comme suit :

- **Émissions de GES Scope 3, catégorie 1 (biens et services achetés)** : 357 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base de données d'achat (SAP) de Tarkett. 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 les facteurs d'émission sont appliqués pour obtenir les émissions de GES. Les facteurs d'émission des EPDs (*Environmental Product Declarations* – Déclarations environnementales des produits) spécifiques des fournisseurs sont utilisés lorsqu'ils sont disponibles. Sinon, nous utilisons des facteurs d'émission génériques provenant de bases de données LCI reconnues (Ecoinvent, European Life Cycle Database, etc.) ou d'EPDs génériques certifiés.
- **Émissions de GES Scope 3, catégorie 12 (traitement en fin de vie des produits vendus)** : Sur la base de la liste actualisée des catégories de matières premières décrite ci-dessus, les volumes totaux par catégorie sont convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission sont appliqués pour calculer les émissions de GES représentatives du mix supposé entre recyclage, incinération et mise en décharge de chaque matière première en fin de vie. Les facteurs d'émission utilisés proviennent de bases de données LCI reconnues (Ecoinvent, European Life Cycle Database, etc.) ou d'EPDs génériques certifiés. Jusqu'en 2022, Tarkett a calculé les émissions de fin de vie des produits sur la base d'un scénario de 100 % d'incinération, le scénario le plus défavorable en termes d'émissions de GES. En 2022, le 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 des produits. Les hypothèses sur la fin de vie des produits (incinération et mise en décharge) sont issues du rapport "*what a waste 2.0*" de la Banque Mondiale et du rapport "*Service contract on management of construction and demolition waste*" (contrat de service sur la gestion des déchets de construction et de démolition) commandé par la Commission Européenne. Les taux de recyclage de chaque gamme de produits sont issus des indicateurs clés de performance en matière de recyclage.

Dans les calculs décrits ci-dessus, chaque combinaison "catégorie de matières premières + facteur d'émission" est associée 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, la revue par une tierce partie. L'indicateur de qualité des données guide le travail continu d'amélioration des facteurs d'émission et de collecte de données spécifiques :

- Bonne : Bonne adéquation des bases de données pour l'empreinte carbone et le matériau, l'empreinte carbone est basée sur nos propres calculs d'Analyse de Cycle de Vie - ACV (ou sur ceux du fournisseur) et les données utilisées sont de haute qualité et complètes.
- Moyenne : Des bases de données génériques (LCI) sont utilisés en combinaison avec la méthode LCIA du GIEC, et l'empreinte carbone est basée sur des informations vérifiées (EPD, ACV, etc.).
- Médiocre : Mauvaise correspondance géographique ou matérielle, données obsolètes et/ou calculs avec des données partiellement médiocres.
- Très médiocre : Correspondance vague entre l'ensemble des données et les spécifications du matériau ou spécifications inconnues, avec au moins 10 % d'impact dû à des facteurs de conversion insuffisants.

En termes de périmètre, les émissions Scope 3 pour les catégories 1 et 12 sont calculées pour toutes les matières premières (à l'exclusion des emballages) utilisées sur tous nos sites industriels, à l'exception de nos usines Tarkett Sports à Toronto (Canada), Prestons (Australie) et de la nouvelle usine d'Abu Dhabi (Emirats Arabes Unis). Les matières premières utilisées pour la fabrication des dalles de vinyle de luxe (LVT) externalisées sont également incluses. Les autres produits externalisés sont exclus.

On estime que 31 % des émissions de GES Scope 3 pour les catégories 1 et 12 sont calculées sur la base de données spécifiques obtenues auprès des fournisseurs ou des partenaires de la chaîne de valeur (par exemple, des facteurs d'émission spécifiques pour une matière première donnée). Le reste des émissions est calculé sur la base de facteurs d'émission provenant de bases de données LCI reconnues et de bases de données nationales / internationales.En ligne avec l'approche pour les émissions de GES Scope 1, les émissions et les absorptions de CO_2 biogénique liées aux catégories 1 et 12 du Scope 3 sont reportées séparément. Elles sont calculées selon une approche similaire à celle utilisée pour calculer les émissions des catégories 1 et 12 du Scope 3, où chaque catégorie de matières premières 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 pour la 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 issues de la biomasse figurant sur la liste d'achat, le cas échéant. Les données nécessaires au calcul 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 biogéniques en fin de vie dépendent du produit dans lequel la matière première est utilisée :

- Lorsqu'elle est utilisée dans un produit biodégradable (parquet), elles comprennent les émissions de CH_4 et N_2O. 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.
- Lorsqu'elle est utilisée dans un produit non-biodégradable, seul le carbone séquestré est considéré comme réémis en cas d'incinération, ou stocké de manière permanente en cas de mise en décharge.

Total des émissions de GES

Nos émissions brutes totales de GES Scope 1, 2 et 3 sont présentées dans le tableau ci-dessous[1].

(en tCO_2e)	Données rétrospectives				Année cible	
	Année de référence 2019	2024	2023	Variation en % 2024/2023	2030	2024 % de l'objectif par rapport à l'année de référence
Émissions de GES Scope 1						
Émissions brutes de GES Scope 1	106 232	92 083	90 699	+2 %	-	-
Émissions de GES Scope 2						
Émissions brutes de GES Scope 2 basées sur la localisation (« location-based »)	190 387	145 189	148 370	-2 %	-	-
Émissions brutes de GES Scope 2 basées sur le marché (« market-based »)	144 873	69 765	42 179	+65 %	-	-
Émissions de GES Scope 1 et 2						
Émissions brutes de GES Scope 1 et Scope 2 basées sur le marché (« market-based »)	251 104	161 847	132 878	+22 %	-50 %	-36 %
Émissions significatives de GES Scope 3						
1. Biens achetés	1 482 402	1 151 977	1 321 116	-13 %	-	-
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	254 472	209 814	219 098	-4 %	-	-
Total des émissions brutes de GES Scope 3 (catégories significatives)	1 736 874	1 361 791	1 540 215	-12 %	-27,5 %	-22 %
Total des émissions de GES Scope 1, 2 et 3						
Total des émissions de GES Scope 1, 2 (basées sur la localisation « location-based ») et 3	2 033 493	1 599 063	1 779 284	-10 %	-	-
Total des émissions de GES des Scope 1, 2 (basées sur le marché « market-based ») et 3	1 987 979	1 523 638	1 673 092	-9 %	-30 %	-23 %
Déclaration séparée des émissions biogéniques et de l'absorption du CO_2						
Émissions de CO_2 biogénique Scope 1	32 982	24 488	24 331	+1 %	-	-
Émissions et absorptions de CO_2 biogénique Scope 3 catégorie 1	-243 514	-126 697	-115 290	+10 %	-	-
Émissions et absorptions de CO_2 biogénique Scope 3 catégorie 12	233 490	110 311	100 637	+10 %	-	-

1 *Comme indiqué en section 3.1.2, les émissions de GES Scope 3 ont été retraitées pour 2019 et 2023 à la suite d'une mise à jour de la base de données des facteurs d'émission, et des corrections mineures ont été apportées aux émissions de GES Scope 2 de 2023 (basées sur la localisation « location-based » et sur le marché « market-based »).*

Les émissions de GES Scope 1 et Scope 2 basées sur la localisation (« location-based ») sont restées stables en 2024 par rapport à 2023, en lien avec la stabilité de la consommation totale d'énergie. Les émissions de GES Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») ont augmenté de manière significative entre 2023 et 2024 pour les raisons suivantes : réduction des certificats / de l'électricité renouvelable achetée sur nos sites de fabrication d'Otradny et de Clervaux (compensée seulement en partie par une augmentation des certificats / de l'électricité renouvelable achetée sur d'autres sites tels que Mytichtchi, Ronneby et Hanaskog) ; ajout de l'usine d'Abu Dhabi au périmètre de reporting ; et augmentation des facteurs d'émission du mix d'électricité résiduelle pour certains pays en 2024. Au global, cela a entraîné une augmentation de 22 % de nos émissions totales de GES Scope 1 et Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») entre 2023 et 2024.

Les émissions de GES Scope 3 ont diminué de 12 % entre 2023 et 2024 grâce aux efforts continus pour utiliser des matériaux à plus faible empreinte carbone (tel que décrit en section 3.2.3.2), en plus des effets du mix produits et de la réduction des volumes.

Intensité des GES

L'intensité des GES sur la base du chiffre d'affaires net présentée dans le tableau ci-dessous couvre toutes les activités de Tarkett, et a été calculée en divisant les émissions totales de GES Scope 1, 2 et 3 (catégories 1 & 12) (en tCO_2e) par le chiffre d'affaires (revenus) net total (en €, comme indiqué dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024 - section 5.1 du Document d'Enregistrement Universel).

3.2.1.7 Tarification interne du carbone (E1-8)

Nous avons mis en place un **prix fictif interne du carbone** de 250 €/tCO_2e pour faciliter l'évaluation de l'impact de nos investissements sur notre empreinte carbone et faciliter la prise de décision en matière d'investissement.

Toutes les nouvelles installations et tous les nouveaux projets doivent appliquer ce prix interne du carbone dans le cadre du processus d'approbation des investissements. Le processus évalue l'impact des investissements proposés sur les émissions de GES de Tarkett de la manière suivante :

- (i) l'estimation de l'impact carbone (augmentation ou diminution des émissions de GES en tCO_2e) de l'investissement (basée sur des calculs de consommation d'énergie ou des estimations pour le Scope 3) ;
- (ii) le calcul de l'impact financier du carbone dans l'investissement (impact carbone en tCO_2e multiplié par le prix interne du carbone) ;
- (iii) le calcul de l'amortissement de l'investissement, incluant l'impact financier du carbone ;
- (iv) l'évaluation de l'impact financier du carbone sur le retour sur investissement (ROI) global.

Le mécanisme du prix interne du carbone est donc intégré dans l'évaluation de la rentabilité de l'investissement proposé et pris en compte dans le cadre du processus de décision.

Le processus de validation des investissements a été modifié pour garantir que le prix fictif interne du carbone est appliqué et atteint son objectif : les présidents de Division vérifient que ce prix est pris en compte lors de l'examen des investissements supérieurs à 100 000 euros, et le Président du Directoire et le Directeur Financier vérifient que ce prix du carbone est correctement appliqué pour les investissements supérieurs à 1 million d'euros.

Le prix actuel du carbone a été fixé sur la base des recommandations du rapport Quinet II de 2019 (supervisé par l'économiste français Alain Quinet), qui recommande un prix du carbone de 250 €/tCO_2e en 2030 et de 775 €/tCO_2e en 2050. Ce prix de 250 €/tCO_2e est conforme à nos objectifs pour 2030 et à la période d'amortissement de la plupart de nos investissements. Il sera actualisé en 2030, probablement à environ 500 €/tCO_2e. L'objectif est que ce prix soit suffisamment élevé pour déclencher un changement dans la prise de décision.

L'objectif de cette tarification fictive du carbone est de faciliter les décisions qui améliorent l'efficacité énergétique, d'encourager les investissements qui réduisent notre empreinte carbone (principalement sur le Scope 1 et 2) et d'influencer les décisions stratégiques qui auront un impact sur l'empreinte carbone de l'entreprise à moyen et à long terme. Dans ce dernier cas, les changements sur notre Scope 3 sont pris en compte, par exemple pour monétiser l'impact carbone de la relocalisation d'un site de production (en tenant compte du besoin en nouvelles matières premières, de l'utilisation d'une énergie bas carbone ou de l'allongement des distances de transport pour les matières premières et les produits finis).

Ces dernières années, plusieurs projets ont été accélérés grâce la tarification interne du carbone, comme les investissements majeurs suivants : une chaudière à biomasse en Serbie en 2023, un système de récupération de la chaleur perdue en France en 2022, ou un système d'échangeur de chaleur au Canada en 2023. Certains projets ont également été abandonnés parce qu'ils auraient augmenté de manière significative les émissions Scope 3 du Groupe (par exemple, la délocalisation de certaines activités éloignées de nos principaux clients). Ces exemples démontrent clairement l'utilité de cette mesure pour atteindre nos objectifs. Il convient de noter qu'aucun prix interne du carbone n'est utilisé dans nos états financiers (que ce soit par exemple pour l'évaluation de la durée de vie utile de nos actifs, la dépréciation de nos actifs ou l'évaluation de la juste valeur des actifs acquis par l'intermédiaire de l'achat d'entreprises).

3.2.1.8 Effets financiers attendus des risques et opportunités liés au changement climatique (E1-9)

Non publié pour 2024, omission lors de la première année tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1.

3.2.2 Pollution et eau (ESRS E2 & E3)

Les thèmes de la pollution et de l'eau n'ont été jugés matériels que du point de vue des (potentiels) impacts négatifs suivants :

- Pollution de l'air / de l'eau / du sol, utilisation de substances dangereuses / toxiques, et prélèvement / consommation d'eau par les fournisseurs pour fabriquer les matières premières (notamment celles à base de produits pétrochimiques) utilisées par Tarkett ;
- Présence de microplastiques dans le remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques FieldTurf.

La présente section aborde donc les sujets liés à la pollution et à l'eau sous ces deux angles uniquement.

3.2.2.1 Politiques en matière de pollution et d'eau (E2-1 / E3-1)

Sujets liés à la pollution et à l'eau au niveau des fournisseurs

Le **Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett**, décrit en section 3.2.1.2 , aborde les thèmes de la pollution et de l'eau. Il exige, entre autres, de tous nos fournisseurs de :

- Respecter toutes les exigences légales locales en matière d'eau, d'effluents, d'émissions dans l'air, et de protection des sols, des terres et des eaux souterraines ;
- Conserver les autorisations pertinentes et à jour tel que requis par les lois en vigueur ;
- Prévenir la pollution de l'environnement ;
- Etablir un plan d'urgence pour leur site avec des directives détaillées / une formation en cas d'incident majeur.

Les exigences supplémentaires suivantes s'appliquent à nos fournisseurs de matières premières et de produits finis :

- Les fournisseurs évalueront leurs produits par rapport à la liste de substances faisant l'objet de restrictions de Tarkett (RSL basée sur REACH[1] et sur d'autres substances interdites spécifiques aux revêtements de sol), et informeront Tarkett si une substance inscrite dans la liste RSL est identifiée ;
- Les fournisseurs doivent identifier la source de l'eau utilisée dans leurs installations (bassin hydraulique, bassin versant) ;
- Les objectifs d'efficacité en matière de consommation d'eau doivent être revus chaque année pour favoriser une amélioration continue ;
- Les fournisseurs doivent s'assurer de disposer d'un système de traitement de l'eau sur site ou hors site aux fins de l'amélioration de la qualité des eaux usées ;
- Les objectifs d'amélioration de la qualité et du volume des eaux usées doivent être revus chaque année pour favoriser une amélioration continue.

Microplastiques dans le remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques

Tarkett Sports ne dispose pas à ce jour de politique formalisée concernant la réduction ou l'élimination des microplastiques dans le remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques. Toutefois, nous encourageons vivement nos clients à adopter les meilleures pratiques en matière de sélection des matériaux et de stratégies de confinement afin d'atténuer la propagation des microplastiques. Des études ont montré qu'un confinement adéquat peut réduire de manière significative leur dispersion dans l'environnement. En outre, nous proposons des solutions alternatives, notamment des systèmes de gazon synthétique sans remplissage ou avec des remplissages naturels biosourcés (voir section 3.2.2.2 pour plus de détails). Notre approche consiste à rester en phase avec l'évolution des réglementations, telle que l'interdiction récente par l'UE du remplissage en caoutchouc, tout en répondant aux demandes du marché et des clients pour des solutions plus durables.

1 *Règlement (CE) n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH)*

3.2.2.2 Actions / ressources relatives à la pollution et à l'eau (E2-2 / E3-2)

Sujets liés à la pollution et à l'eau au niveau des fournisseurs

Depuis 2011, nous avons engagé nos principaux fournisseurs de matières premières à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC), qui couvrent notamment le thème du respect de l'environnement.

Sur cette base, 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 pratiques positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement, dont de bonnes pratiques environnementales en matière de pollution et d'eau.

Notre **programme d'approvisionnement responsable** comprend les éléments suivants :

- Une cartographie des risques RSE liés aux achats couvrant la majorité de nos fournisseurs a été réalisée en 2018 en partenariat avec une société spécialisée en notation extra-financière et en chaîne d'approvisionnement. Cela 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'opération, de la flexibilité de notre panel de fournisseurs et de nos volumes d'achat. Cette cartographie des risques a été mise à jour en 2023 pour tenir compte de l'intégration de nouveaux fournisseurs.
- Le Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett fournit un ensemble clair et commun d'exigences relatives aux trois piliers du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett (matériaux durables, éthique des affaires, responsabilité environnementale) et vise à promouvoir l'amélioration continue (voir les sections 3.2.1.2 et 3.2.2.1 pour plus de détails). Nous demandons progressivement à nos fournisseurs de signer notre Code de conduite ou de démontrer leur adhésion à des normes équivalentes. À fin 2024, 40 % de nos fournisseurs (en dépenses) adhéraient à notre Code de conduite ou équivalent.
- Intégration des exigences sociales et environnementales dans les contrats des fournisseurs, au travers de la conformité aux attentes de Tarkett telles que définies dans le Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs, et du respect des dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies.
- Évaluation et contrôle des fournisseurs par le biais d'une évaluation RSE détaillée des fournisseurs : Sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE liés aux 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 développement durable. Suite au déploiement initial de cette action, nous avons continué à solliciter des évaluations RSE par une tierce partie pour les fournisseurs les plus critiques. L'objectif de cette évaluation développement durable des fournisseurs, réalisée par EcoVadis, est de mesurer le niveau de maîtrise (politique, actions et résultats) dans quatre domaines : l'environnement, le travail et les droits humains, l'éthique, et l'approvisionnement durable. Les fournisseurs sont notés sur 100, en fonction de leurs réponses à un questionnaire et des documents justificatifs 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 complété le questionnaire pour d'autres clients peuvent partager leur évaluation directement avec Tarkett, ce qui leur évite de devoir suivre un processus distinct. En fonction des résultats de l'évaluation, le fournisseur sera considéré comme satisfaisant aux exigences de performance de Tarkett en matière de développement durable, comme nécessitant des améliorations ou comme non conforme. Tarkett est conscient que le respect de son Code de conduite peut nécessiter un processus d'analyse des écarts, de planification d'actions correctives, de formation de la direction et des travailleurs, de renforcement des capacités et d'autres mesures d'amélioration. C'est pourquoi les fournisseurs non conformes disposent d'un an pour démontrer qu'ils ont accompli des progrès suffisants. Ces fournisseurs, ainsi que ceux nécessitant des améliorations, sont réévalués afin de mesurer les progrès accomplis. Les fournisseurs considérés comme conformes sont réévalués tous les trois ans. À fin 2024, 86 % des fournisseurs les plus à risque (en termes de dépenses d'achat, parmi ceux qui ont été ciblés) avaient effectué l'évaluation RSE.
- Le renforcement des capacités des fournisseurs sur les questions environnementales ou sociales est assuré par la plateforme d'évaluation RSE des fournisseurs, qui leur permet d'identifier les enjeux clés pour 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 disposer d'une analyse pratique des écarts pour faciliter l'élaboration de plans d'action visant à améliorer leur performance.
- Des systèmes d'alerte sont en place via notre *Ethics Hotline* aux États-Unis et au Canada, et notre *Compliance Hotline* dans les autres pays (voir la section 3.3.1.3 pour plus de détails).

Pour accompagner et favoriser le déploiement rapide de ce programme, Tarkett a établi une procédure d'approvisionnement responsable, a fourni divers outils de communication et a mis en place des formations dédiées à l'intention de ses acheteurs et responsables des achats. Par exemple, en 2023, des sessions de formation spécifiques (comprenant un rappel du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett, la manière d'intégrer un nouveau fournisseur, de réaliser une évaluation et de suivre les progrès du fournisseur sur la base de la plateforme EcoVadis) ont été dispensées aux acheteurs globaux, 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). En 2024, FieldTurf a formé l'ensemble de ses acheteurs aux chaînes d'approvisionnement durables. Ces outils permettent de définir le contexte, d'expliquer les enjeux et objectifs de Tarkett, et d'expliquer les procédures à suivre.

Les actions individuelles et les progrès liés au déploiement du programme d'approvisionnement responsable sont coordonnés au niveau de chaque Division par leurs services d'achat respectifs. Les responsables des différentes catégories d'achats des Divisions et les directeurs des achats des usines disposent d'incitations pour déployer le programme en ayant des objectifs personnels liés à ces actions, qui sont revus au cours de leur revue annuelle de performance et de développement.

Dans les années à venir, nous poursuivrons le déploiement et le suivi de notre programme d'approvisionnement responsable tel que décrit ci-dessus.

Microplastiques dans le remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques

Pour les gazons synthétiques existants avec remplissage en caoutchouc, des mesures de contrôle telles que l'étanchéification et le confinement sont en place pour empêcher les matériaux de remplissage en caoutchouc de s'échapper des terrains et de polluer l'environnement. Des études ont montré qu'un confinement adéquat peut réduire de manière significative leur dispersion dans l'environnement.

Comme alternative au remplissage en caoutchouc synthétique, nous proposons une gamme croissante de gazons artificiels sans remplissage (PureField Ultra) ou avec un remplissage alternatif naturel biosourcé, tels que :

- PureFill qui utilise des granulés de liège naturel et du sable ;
- PureSelect, qui utilise des noyaux d'olive d'origine locale en Europe ;
- PureGeo qui utilise de la tourbe de noix de coco et du liège ;
- PureGrain, un matériau de remplissage 100 % végétal entièrement fabriqué à partir de maïs : issu 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.

Dans les années à venir, nous continuerons à développer et à promouvoir nos gazons synthétiques sans remplissage ou avec remplissage alternatif. En 2024, 40 % des ventes de FieldTurf provenaient de gazons synthétiques sans remplissage ou avec remplissage alternatif.

3.2.2.3 Cibles en matière de pollution et d'eau (E2-3 / E3-3)

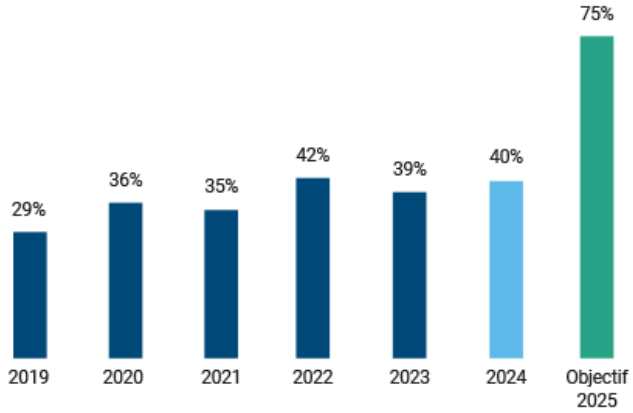
Sujets liés à la pollution et à l'eau au niveau des fournisseurs

Dans le cadre de son programme d'approvisionnement responsable, Tarkett a défini un objectif volontaire: D'ici 2025, 75 % de fournisseurs (en dépenses) doivent adhérer à notre Code de conduite d'approvisionnement responsable (ou équivalent).

L'objectif inclut 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, États-Unis et Mexico, Mexique), hors dépenses inter-entreprises de produits semi-finis. L'indicateur est calculé sur la base des fournisseurs ayant adhéré (y compris la Division Tarkett Sports 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 ; les certifications SA 8000 et ISO 14001 ; la certification B Corp ; et la certification Cradle to Cradle® des produits dont tous les piliers ont au moins le niveau argent.

En 2024, 40 % de nos fournisseurs (en dépenses) ont adhéré à notre Code de conduite ou équivalent. Tarkett prévoit d'intégrer un plus grand nombre de ses fournisseurs à l'avenir pour atteindre son objectif, en particulier au sein de la Division Tarkett Sports où le programme a été déployé plus récemment.

Part (en dépenses) des fournisseurs ayant adhéré au Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs Takett (ou équivalent)



Microplastiques dans le remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques

Tarkett Sports n'a à ce jour pas défini d'objectif concernant la réduction ou l'élimination des microplastiques dans le remplissage en caoutchouc des gazons synthétiques. Toutefois, nous encourageons vivement nos clients à adopter les meilleures pratiques en matière de sélection des matériaux et de stratégies de confinement afin d'atténuer la propagation des microplastiques. Des études ont montré qu'un confinement adéquat peut réduire de manière significative leur dispersion dans l'environnement.

En outre, nous proposons des solutions alternatives, notamment des systèmes de gazon synthétique sans remplissage ou avec des remplissages naturels biosourcés (voir section 3.2.2.2 pour plus de détails). Notre approche consiste à rester en phase avec l'évolution des réglementations, telle que l'interdiction récente par l'UE du remplissage en caoutchouc, tout en répondant aux demandes du marché et des clients pour des solutions plus durables. En 2024, 40 % des ventes de FieldTurf provenaient de gazons synthétiques sans remplissage ou avec remplissage alternatif.

3.2.3 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

3.2.3.1 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire (E5-1)

Dans le cadre de notre **Code d'éthique** décrit en section 3.2.1.2, "Changer la donne avec l'économie circulaire " est un axe clé de notre politique environnementale. Nous sommes profondément convaincus qu'il est urgent de modifier les modèles actuels pour préserver les ressources naturelles limitées et le capital de la planète. Notre objectif pour les prochaines années est de construire une économie circulaire saine dans notre industrie. Notre politique environnementale est principalement axée sur le respect du "capital naturel" de la planète en réduisant notre empreinte environnementale, en luttant contre le changement climatique et en accélérant la transition vers une économie circulaire basée sur des programmes et des modèles économiques favorisant notamment le recyclage de nos produits. Nos engagements en la matière sont les suivants :

- Concevoir des produits, des services, et modèles d'affaires en faveur de l'économie circulaire ;
- Favoriser une utilisation optimisée et raisonnée des ressources dans toutes les étapes de production ;
- Évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de l'environnement, selon les principes Cradle to Cradle® ;
- Développer et promouvoir notre programme ReStart® pour collecter et recycler nos produits (post-installation et en fin d'usage).

3.2.3.2 Actions / ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-2)

Principales actions liées aux matières premières

Évaluation et sélection des matériaux

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'**EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency**, qui fait 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 conformément à REACH[1] , mais va plus loin en permettant l'optimisation des produits, en remplaçant les matériaux par des matériaux alternatifs qui peuvent être recyclés, et en améliorant les caractéristiques environnementales des produits. Les résultats de ces évaluations de matériaux nous permettent de mieux comprendre l'impact environnemental de nos produits et de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant nos spécifications avec nos fournisseurs.

Pour favoriser la sélection de matériaux bas carbone, Tarkett a développé en 2022 et déployé en 2023 une méthodologie d'achat de matières à faible empreinte carbone, la **méthodologie MOOD**, qui signifie "*Measure, Optimize, Optimize further, Disrupt*" ("Mesurer, Optimiser, Optimiser davantage, Perturber"). Conçue par les équipes Développement Durable et Achats de Tarkett, cette méthodologie et ce cadre commun fournissent des lignes directrices aux acheteurs pour qu'ils demandent des données 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 Declaration* – Déclaration environnementale du produit) certifiée du produit, soit le PCF (*Product Carbon Footprint* – Empreinte carbone du produit). La méthodologie MOOD demande également que les fournisseurs soient interrogés sur : l'optimisation industrielle susceptible d'avoir un effet positif sur l'empreinte carbone, tel qu'un mix énergétique bas 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/ou d'autres voies de production ("*Optimize further*") ; ou s'ils peuvent offrir des alternatives aux produits ("*Disrupt*"). Les équipe Achats de Tarkett tiennent compte des transformations à venir et des progrès déclarés par les fournisseurs lors de la sélection des fournisseurs et des matières premières.

1 *Règlement (CE) n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH)*

Grâce à la collecte de données spécifiques auprès de nos principaux fournisseurs, Tarkett a pu améliorer l'évaluation de l'empreinte GES de ses matières premières et identifier les matières premières ayant l'impact le plus élevé. Avec l'approche MOOD, Tarkett est également en mesure d'identifier et d'évaluer la contribution potentielle des matières premières à faible empreinte carbone que les fournisseurs peuvent offrir et de déterminer quelle technologie pourrait soutenir notre objectif de réduction des GES à l'horizon 2030. Par exemple, grâce à notre connaissance des émissions spécifiques de nos fournisseurs, nous avons pu éco-concevoir un nouveau revêtement de sol PVC homogène, iQ Natural, en sélectionnant les matériaux alternatifs biosourcés les plus efficaces via la quantification du gain en termes d'empreinte carbone (environ 20 % d'émissions de GES en moins sur la durée de vie du produit et son recyclage) par rapport aux matériaux conventionnels pétro-sourcés pour ce revêtement de sol PVC homogène. Dans les années à venir, nous poursuivrons le déploiement et l'utilisation de la méthodologie MOOD pour la sélection de matières premières circulaires à faible empreinte carbone.

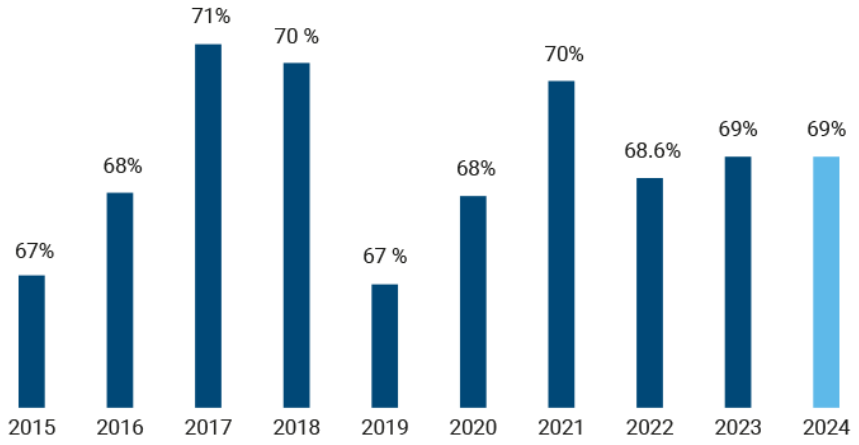
Matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources

Tarkett privilégie l'utilisation de matériaux naturels, abondants et renouvelables dans la mesure du possible :

- Pour les parquets et les stratifiés, le bois provient de forêts situées à proximité de nos usines en Europe. La grande majorité du bois (pin et épicéa) provient de forêts 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.
- Le linoléum utilise des matériaux renouvelables tels que l'huile de lin, la résine de pin, le jute et le liège.
- Ces dernières années, nous avons commencé à utiliser des plastifiants d'origine biologique dans nos dalles de vinyle de luxe produites à Jacareí (Brésil) et dans notre collection de revêtements de sol en vinyle homogène iQ Natural produite à Ronneby (Suède), dont l'empreinte carbone est inférieure de 60 % à celle de la moyenne des revêtements de sol en vinyle homogène sur le marché.
- 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.
- En 2024, notre dernière version de sous-couches de dalles de moquette EcoBase a vu la colophane de pin biosourcée remplacer un polymère vierge à base de pétrole ; le changement de matériau de 5 % qui en résulte réduit l'empreinte carbone circulaire de chaque dalle de 20 % en moyenne[1].
- Le revêtement de sol en caoutchouc Eco Shell, développé en Amérique du Nord, contient des restes de coquilles de noix provenant de la culture locale de noyers.
- Pour les gazons synthétiques, FieldTurf propose une gamme croissante de couches de remplissage performantes à base de matériaux renouvelables, comme PureFill, qui utilise des granulés de liège naturel et du sable ; PureSelect, qui utilise des noyaux d'olive d'origine locale sur le marché européen ; PureGeo, qui utilise de la tourbe de noix de coco et du liège ; et PureGrain, qui utilise un remplissage à base de plantes fabriqué entièrement à partir de rafles de maïs. En Europe, notre gamme Ultra 360 + PureField offre des systèmes de remplissage de sable sans polymère.
- Nos pistes d'athlétisme et nos aires de jeux Beynon Sports intègrent des matières premières biosourcées telles que des liants polyuréthanes biosourcés dans le revêtement ; un nouveau système de revêtement de piste contenant plus de 50 % de matières biosourcées et 40 % de matières recyclées est en cours de développement et devrait être lancé en 2025.

En 2024, la part de nos matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)[2] est restée stable à 69 %[3] comme en 2023.

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

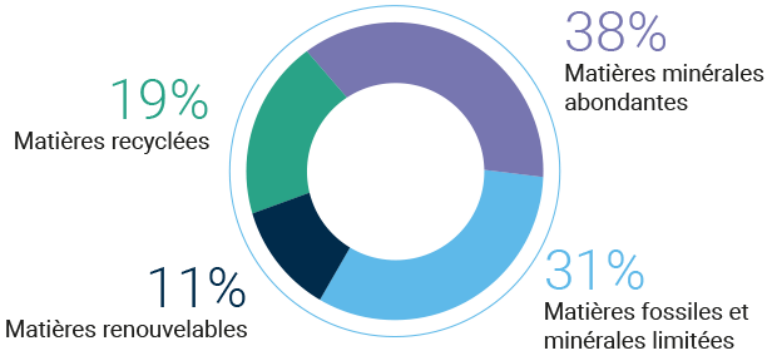


1 Empreinte carbone circulaire : selon les déclarations environnementales de produit (EPD) S-P-13143, S-P-05827, S-P-08559, S-P-08561, S-P-09339, S-P-08952. Vérifié en externe par Bureau Veritas, sur la base de l'empreinte carbone totale (modules A-D) avec un scénario de recyclage circulaire en boucle fermée. Publié en mars-juin 2024.

2 Les matières sont caractérisées en fonction des ressources utilisées dans leur processus de production (fossiles, minérales limitées, minérales abondantes, renouvelables, recyclées). Les trois catégories qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources sont : minérales abondantes, renouvelables, recyclées. Cela inclut les matières premières achetées ainsi que les matériaux recyclés utilisés dans la production.

3 Périmètre de reporting : Toutes les matières premières pour la production de produits finis et semi-finis de revêtements de sol et de surfaces sportives, à l'exclusion : de trois entités acquises / ayant commencé leur activité récemment (Thermagreen à Toronto, Canada ; Grassman à Prestons, Australie ; et Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis, représentant collectivement moins de 2 % de l'ensemble des achats de matières premières) pour lesquelles le reporting est encore 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 ne sont pas inclus, à l'exception du gazon synthétique post-utilisation recyclé à Abtsteinach (Allemagne). La majorité des données relatives aux achats de matières premières provient de la base de données SAP de Tarkett. Le reste (environ 10 %) est communiqué séparément par les usines qui n'utilisent pas SAP.

Répartition des matières premières utilisées en 2024 (%)



Définitions :

Matières fossiles limitées : Toute ressource synthétisée à partir de combustibles fossiles, en particulier le pétrole, mais aussi les sulfates. Cette catégorie exclut les minéraux fossiles tels que le carbonate de calcium. Le polychlorure de vinyle (PVC) est considéré comme une matière fossile à 43 % (pétrole) et minérale abondante à 57 % (sel de mer).

Matières minérales : Un élément chimique ou une combinaison inorganique d'éléments chimiques présents à l'état naturel, extraits du sol ou de l'eau et utilisés dans des activités économiques. Cette catégorie comprend des minéraux fossiles tels que le calcaire.

Matières minérales limitées : Une ressource menacée d'épuisement à court terme (tel que défini par certains modèles sélectionnés) et qui doit être remplacée en priorité.

Matières minérales abondantes : Une ressource qui n'est pas menacée de raréfaction. Elle peut disposer de réserves importantes (sel de mer - chlorure de sodium, calcaire - carbonate de calcium...), d'un très bon processus de recyclage ou être pratiquement inépuisable (chlore dans l'eau de mer).

Matières renouvelables : Une ressource naturelle dont les réserves peuvent être reconstituées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.

Matières recyclées : Matériaux qui auraient autrement été envoyés en élimination des déchets (incinération ou décharge), utilisés à la place de matières premières primaires, y compris : les déchets de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés par Tarkett (p. ex. ReStart®) et effectivement recyclés et utilisés dans les produits Tarkett ; les déchets post-fabrication de Tarkett qui sont retraités en matières premières secondaires et recyclés dans la production de Tarkett ; les déchets recyclés (post-utilisation et/ou post-fabrication) achetés par Tarkett à d'autres organisations pour la production de Tarkett ; et le contenu recyclé d'autres matières premières achetées.

Nous sommes constamment à la recherche de nouvelles matières à faible empreinte carbone qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources. Par exemple, Tarkett et l'entreprise environnementale suédoise Ragn-Sells travaillent à la mise au point 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. Chaque année, Tarkett utilise environ 100 000 tonnes de charges minérales pour ses revêtements de sol en vinyle dans la région EMEA, dont 75 % de carbonate de calcium, 40 % étant d'origine recyclée. Le carbonate de calcium actuellement utilisé par Tarkett a déjà une empreinte carbone proche de zéro ; le carbonate de calcium qui sera produit par Ragn-Sells devrait générer une empreinte carbone négative car le calcium est extrait de piles 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 2026 après la conception et la construction d'un futur site en Estonie par Ragn-Sells.

Matériaux recyclés

L'utilisation d'une part toujours plus importante de matériaux recyclés est au cœur des objectifs de Tarkett en matière de climat et d'économie circulaire. Nous adoptons une approche holistique axée à la fois sur le recyclage en boucle fermée (collecte et recyclage interne des déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives de Tarkett post-fabrication, post-installation et post-utilisation - voir ci-après) et sur le recyclage en boucle ouverte (approvisionnement en matériaux post-industriels et post-utilisation auprès d'autres industries, ainsi qu'approvisionnement en matières premières à contenu recyclé). Cela s'applique à la fois aux revêtements de sol et aux surfaces sportives, avec par exemple plus de 35 % de contenu recyclé dans certains revêtements de sol homogènes et hétérogènes, dans les dalles de vinyle de luxe et dans le linoléum (et jusqu'à 65 % dans certaines catégories de revêtements de sol en vinyle homogène) ; plus de 60 % dans certaines solutions de moquette ; et plus de 30 % dans certains gazons synthétiques et couches de surfaces sportives d'intérieur.

Concevoir des produits avec plus de contenu recyclé et une empreinte carbone plus faible : quelques exemples

Ces dernières années, nous avons lancé plusieurs nouveaux produits de revêtements de sol et de surfaces sportives qui contiennent davantage de matériaux recyclés, qui sont eux-mêmes recyclables et dont l'empreinte carbone est inférieure à la moyenne du marché. En voici quelques exemples :

- Lancé en 2024, le revêtement de sol vinyle homogène iQ Loop produit à Ronneby (Suède) est composé d'au moins 65 % de matériaux recyclés post-utilisation et a une empreinte carbone inférieure de 50 % à la moyenne du marché.
- Le revêtement de sol vinyle homogène iQ Optima, récemment relancé, contient en moyenne 25 % de matériaux recyclés, tandis que notre nouvelle collection de vinyle hétérogène Excellence affiche un niveau de contenu recyclé allant jusqu'à 29 % dans certaines gammes.
- Les sols de sécurité en vinyle Safetred Serenity sont fabriqués à partir d'environ 40 % de matériaux recyclés.
- Nos collections de vinyle Elegance et Essence Rigid 55 fabriquées en Europe sont composées de 20 à 30 % de matières recyclées en moyenne. Notre nouvelle collection Essence LVT, lancée en 2024, contient jusqu'à 55 % de matières recyclées.
- Lancés en 2024, nos revêtements de sol vinyles antidérapants Aquasens destinés aux pièces humides sont composés de 25,5 à 33 % de matières recyclées.
- En Amérique du Nord, la collection LVT iD Latitude est fabriquée avec 45 % de matières recyclées, tandis que la collection Color Pop est fabriquée avec 30 % de matières recyclées.
- Dans la région EMEA, DESSO Fuse Landscape est une collection de dalles de moquette entièrement recyclable, composée à 100 % de fils recyclés, et au global à 62,4 % de matières recyclées.
- Inspired Nature est une collection de moquettes modulaires bas 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.
- Notre revêtement de sol en linoléum Originale xf² est composé à 76 % de matières premières d'origine biologique et à 30 % de matières premières recyclées.
- FieldTurf propose des fibres composées de matériaux recyclés tels que CORE Prime, qui peut incorporer du polyéthylène recyclé provenant de matériaux recyclés tels que des déchets de films d'emballage post-industriels. Un autre exemple est celui des systèmes de remplissage en cours de développement pour l'Amérique du Nord, qui incluront du contenu recyclé post-utilisation.
- Les revêtements de sol intérieurs de Tarkett Sports dotés de la technologie Omnisport X3LT à trois couches incorporent une couche calandrée contenant jusqu'à 60 % de matières recyclées.
- Les dernières collections Triumph et Inertia® de revêtements sportifs en caoutchouc de Johnsonite sont composées respectivement de 40 % et 33 % de matériaux recyclés. Selon l'EPD (*Environmental Product Declaration* – Déclaration environnementale du produit) spécifique au produit, les revêtements de sol sportifs en caoutchouc de Johnsonite présentent une empreinte carbone « du berceau à la porte » (*from cradle to gate*) jusqu'à 20 % inférieure à celle des produits équivalents dans l'industrie.

Nous cherchons à nous procurer des matières premières secondaires pour réduire notre exposition à la volatilité des prix des matières fossiles et pour atteindre nos objectifs en matière de climat et d'économie circulaire. Nous nous approvisionnons en matières recyclées auprès de plusieurs partenaires dans différentes industries, notamment :

- Les fibres Econyl® d'Aquafil, une société italienne, sont composées à 100 % de fils de nylon régénérés à partir de déchets de nylon pré et post-utilisation, tels que des filets de pêche usagés, des déchets textiles et des fibres usagées provenant de nos moquettes Desso® ; nous nous procurons également des fibres de nylon Renycle® de Radicifil, qui sont composées à 75 % de matières recyclées.
- De la craie recyclée provenant d'une entreprise 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.
- Des déchets post-industriels de verre ou de poudre de marbre recyclés utilisés dans nos sous-couches de moquette et comme matériau de remplissage dans nos revêtements de sol en vinyle hétérogène.
- Des déchets de films d'emballage post-industriels recyclés utilisés dans les fibres sportives.
- Des déchets post-industriels de matériaux d'absorption des chocs automobiles recyclés dans les sous-couches des terrains de sport.
- Le butyral de polyvinyle (PVB) recyclé post-utilisation provenant du verre de sécurité feuilleté (dans les pare-brises des voitures, les bâtiments, les panneaux solaires), utilisé dans les sous-couches de moquette en Amérique du Nord. Aux États-Unis, Tarkett incorpore du PVB recyclé post-utilisation, dont l'empreinte carbone est 96 % plus faible que celle du PVC vierge, dans son ethos® Modular with Omnicoat Technology™, une solution de revêtement de sol souple de haute qualité composée de 33 % de PVB recyclé post-utilisation.

Sur plusieurs de nos sites de fabrication, des recherches et des projets sont en cours pour augmenter progressivement la part des matériaux recyclés dans nos produits. Par exemple, sur notre site de Bačka Palanka (Serbie), des recherches sont en cours et des travaux sont réalisés avec les fournisseurs pour remplacer les polymères vierges (tels que le polyester, le polyamide et le polypropylène) par des polymères recyclés en externe. Sur notre site d'Otradny (Russie), 74 % du polyester acheté était constitué de contenu recyclé en 2024. Dans notre usine de production de fibres et de remplissage de gazon synthétique Tarkett Sports Morton Extrusionstechnik à Abtsteinach (Allemagne), la fabrication de fibres de gazon comprend du polyéthylène recyclé chimiquement et mécaniquement qui peut remplacer les polymères d'origine fossile : un investissement d'environ 400 k€ a été réalisé pour moderniser la ligne de production afin d'intégrer davantage de contenu recyclé, ce qui a permis de réduire les émissions de GES d'environ 1 600 tCO_2e/an (sur la base des quantités annuelles de polyéthylène recyclé consommées en 2023 et 2024).

Nous achetons également des matières premières "vierges" avec un certain contenu recyclé, par exemple des panneaux de fibres à haute densité dans notre usine de stratifiés de Mytichtchi (Russie), qui sont en partie constitués de déchets de bois transformés.

Deux leviers essentiels pour poursuivre le développement en termes de matériaux recyclés sont l'augmentation de l'apport de PVC recyclé dans les produits en vinyle et la nouvelle génération de recyclage en circuit fermé pour les moquettes.

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 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. Parmi les autres défis, nous pouvons citer le prix actuellement plus élevé des matériaux recyclés par rapport aux matières premières vierges et la faisabilité technique de l'intégration de matériaux recyclés dans certaines catégories de produits.

Grâce aux actions susmentionnées, Tarkett a poursuivi son objectif de tripler la part des matières premières recyclées d'ici 2030 par rapport à 2018 (voir la section 3.2.3.3), en augmentant la part à 19,4 % en 2024 par rapport à 18,5 % en 2023, 17 % en 2022, 15 % en 2021, 13 % en 2020, 12 % en 2019 et 10 % en 2018.

Dans les années à venir, nous continuerons à rechercher de nouveaux matériaux recyclés pour remplacer les matières premières vierges.

Autres matériaux à faible empreinte carbone

Les matières premières achetées peuvent également avoir une empreinte carbone plus faible en raison de leur processus de fabrication. En 2024, dans nos usines de revêtements de sol souples de Clervaux (Luxembourg), Sedan (France), Lenham (Royaume-Uni) et Konz (Allemagne), Tarkett a continué à s'approvisionner, auprès de plusieurs fournisseurs, en PVC à base d'énergie verte (fabriqué avec l'utilisation d'énergie renouvelable) au lieu du PVC produit de manière conventionnelle.

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

Chaque année, Tarkett procède à une évaluation de sa dépendance à ses fournisseurs pour 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 de développer de nouvelles sources de matières premières renouvelables et secondaires (matériaux recyclés) pour remplacer les matières premières vierges, diversifiant ainsi ses sources d'approvisionnement et réduisant sa dépendance à l'égard de ses fournisseurs.

Principales actions liées aux déchets de production

Dans le cadre de nos opérations, nous nous engageons tout d'abord à éviter la production de déchets dangereux et non dangereux. Ensuite, lorsque des déchets sont produits, Tarkett s'engage à les gérer de manière responsable, en privilégiant, par ordre de préférence, leur réutilisation, leur recyclage interne ou externe, ou leur incinération externe avec récupération d'énergie. La mise en décharge des déchets 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, en particulier, à la manipulation et à l'élimination appropriées de tout déchet 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). Aujourd'hui, 17 usines retraitent et recyclent en interne leurs déchets post-fabrication à l'aide de diverses techniques telles que le rebroyage et la reformulation pour produire une matière première secondaire. Ces procédés évitent d'avoir à envoyer les déchets en recyclage, valorisation ou élimination externe, et permettent d'utiliser la matière dans la production à la place de matière première vierge.

Sur notre site de Bačka Palanka (Serbie), un projet exploratoire a été lancé en 2019 pour recycler en interne les déchets de PVC post-fabrication en une poudre réutilisable dans la couche de support des produits en remplacement de matière vierge. L'installation de recyclage a été déployée en 2021 et est devenue pleinement opérationnelle à partir de 2022. La première étape du projet a été achevée en 2024, permettant de recycler en interne 225 tonnes de PVC par an ; une fois la deuxième étape achevée en 2027, 1 650 tonnes supplémentaires de PVC par an devraient être recyclées. L'investissement total pour ce projet est d'environ 670 k€.

Sur notre site de Kalush (Ukraine), un projet a été mis en œuvre en 2024 pour recycler les déchets de PVC post-fabrication dans la couche de support des revêtements de sol en vinyle, ce qui a entraîné une réduction de 8 % des quantités de déchets de PVC. Un projet similaire est prévu à Konz (Allemagne) en 2026.

Lorsque les déchets post-fabrication ne peuvent pas être recyclés et utilisés sur place, ils peuvent être envoyés vers un autre site de Tarkett disposant des installations et de la capacité nécessaire pour les traiter et les réincorporer dans la production. Par exemple, notre centre de recyclage de Clervaux (Luxembourg) reçoit des déchets post-fabrication et des produits semi-finis à recycler en provenance d'autres usines Tarkett telles que 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, évitant ainsi l'utilisation de combustibles fossiles ou de biomasse d'origine externe. La récupération et l'utilisation des déchets de sciure comme source d'énergie renouvelable sont mises en œuvre à Hanaskog (Suède), Orzechowo (Pologne), Mytichtchi (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 en recyclage et utilisation externe, ou en valorisation dans d'autres industries. Cela s'applique aux autres déchets industriels (tels que le métal, le papier, le carton, les déchets électroniques, les huiles usées, etc.) qui sont triés et envoyés de préférence pour recyclage ou valorisation externe, l'élimination en décharge étant utilisée en dernier recours.

Dans les années à venir, nous continuerons à travailler à la minimisation des quantités de déchets mis en décharge et la maximisation de la part des déchets recyclés en interne ou en externe.

Principales actions liées aux déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation

Approche générale

Outre le recyclage de nos déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-fabrication, Tarkett investit dans une autre voie, afin d'accroître l'utilisation des matières premières secondaires, avec l'objectif à plus long terme d'intensifier la collecte et le recyclage en boucle fermée des revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation. Cette voie est plus difficile, compte tenu de la logistique, des obstacles techniques liés au recyclage des produits après usage et de la nécessité de collaborer avec de multiples parties prenantes. Cependant, Tarkett reste convaincu qu'il s'agit d'une solution clé pour réaliser sa vision selon laquelle, à l'avenir, tous les revêtements de sol seront recyclés, ce qui permettra à Tarkett de devenir une entreprise véritablement circulaire.

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

En 2021, nous avons évalué le potentiel d'émissions de GES évitées grâce au recyclage de nos produits. Cette approche considère que les déchets sont utilisés comme matières premières secondaires en remplacement de matières premières vierges / fossiles au lieu d'être incinérés, évitant ainsi les émissions liées à la fois à la production de matières premières vierges et à l'incinération des 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 vinyle homogène iQ post-utilisation permet d'éviter
11,8 kgCO_2e*.

Revêtement de sol vinyle hétérogène

Tarkett collecte les chutes de pose 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 usine de Sedan (France). Par exemple, le recyclage de 1 m² de déchets de revêtements de sol vinyle hétérogène Acczent Excellence Genius post-utilisation permet d'éviter 12,4 kgCO_2e*.

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 matières : le fil et la sous-couche. Le fil est recyclé par notre partenaire Aquafil en fil de nylon Econyl® régénéré qui sera utilisé dans la production de nouvelles dalles de moquette avec sous-couche EcoBase®. Le recyclage de 1 m² de dalles de moquette EcoBase® post-utilisation permet d'économiser 10,0 kgCO_2e*.

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 est micronisée pour devenir un matériau de remplissage pour de nouveaux produits linoléum Tarkett ou pour d'autres produits. Le recyclage de 1 m² de déchets de revêtements de sol en linoléum post-utilisation permet d'éviter 5,4 kgCO_2e*.

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

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 de revêtement de sol post-installation, et des revêtements de sol et gazons synthétiques usagés post-utilisation dans nos propres procédés de fabrication, ce qui a nécessité la mise en place 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 (États-Unis), Otradny (Russie) et Jacareí (Brésil). En outre, il existe trois centres de recyclage FieldTurf pour les surfaces sportives : un en Europe, à l'usine d'Abtsteinach (Allemagne), et deux aux États-Unis (Oregon et Pennsylvanie).

Le centre de recyclage de Clervaux (Luxembourg), qui traite à la fois les déchets post-fabrication provenant d'autres sites européens de Tarkett et les revêtements de sol ReStart® collectés post-installation et post-utilisation, a obtenu la certification EuCertPlast pour le recyclage des revêtements de sol vinyle post-utilisation. La sous-couche produite à partir de ce matériau recyclé est utilisé sur plusieurs sites de fabrication de revêtements de sol vinyle en Europe et sur la ligne de production de vinyle de Clervaux (Luxembourg). Notre centre de recyclage de vinyle de Ronneby (Suède) détient également la certification EuCertPlast et enregistre ses volumes recyclés dans RecoTrace™, le système de collecte de données multi-polymères permettant d'enregistrer les données sur les plastiques recyclés en Europe.

L'usine de production de fibres et de remplissage de gazon synthétique 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 Sustainability Declaration » pour le gazon synthétique FieldTurf. Cette certification indique à la fois l'origine et la proportion de matériaux recyclés, ce qui garantit 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 synthétique post-utilisation. La certification, basée sur la norme européenne EN 15343:2007 relative au recyclage et à la traçabilité des plastiques, confirme l'utilisation par l'usine d'au moins 15 % de gazon synthétique recyclé post-utilisation dans la production du remplissage ProMax HydroFlex de FieldTurf.

Ces actions sont au cœur du **programme SuReTec™** (*Sustainable Recycling Technology* - technologie de recyclage durable), 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 synthétique circulaire. SuReTec™ s'appuie sur le recyclage chimique en utilisant l'huile de pyrolyse à bilan massique à partir de plastiques en fin de vie post-utilisation, 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 synthétique et des matériaux de remplissage. Le programme soutient également le traitement en fin de vie, en recyclant le gazon post-utilisation pour l'utiliser comme nouveau composant dans de nouveaux systèmes de gazon artificiel.

Tarkett Sports collecte et récupère également le gazon synthétique et les matériaux de remplissage usagés. Dans l'Oregon (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 l'installation 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 ensachés en vue de leur réutilisation, tandis que le gazon synthétique est souvent réutilisé pour des projets communautaires ou résidentiels. En 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 terrains de sport synthétiques usagés, et pour récupérer, nettoyer et séparer le sable et le caoutchouc pour les réutiliser sur de nouvelles surfaces. En outre, tous les tapis de gazon synthétique post-utilisation qui sont traités sont collectés et envoyés à une tierce partie pour être recyclés en produits d'œuvre en plastique. D'autres installations de régénération des matériaux de remplissage devraient être mises en service dans les années à venir pour répondre à la demande croissante du marché américain.

À l'instar du système existant pour le remplissage en caoutchouc synthétique des gazons artificiels, un projet a été lancé pour permettre aux matériaux de remplissage alternatifs d'être réutilisés directement dans de nouvelles surfaces sportives. Les premiers projets pilotes devraient être réalisés en 2025.

Aux États-Unis, le gazon synthétique usagé peut être utilisé pour fabriquer du 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 de fibres 100 % recyclées, destiné à l'installation de nouveaux gazons synthétiques. L'utilisation par les installateurs de Tarkett Sports de ces panneaux, qui contiennent jusqu'à 60 % de matériaux recyclés post-utilisation provenant de gazons artificiels en fin de vie, est en train de s'étendre progressivement. Par ailleurs, grâce à un processus exclusif de recyclage du matériau en un mélange de polyéthylène et de polypropylène de qualité supérieure, les tapis de gazon synthétique peuvent être transformés en divers produits tels que des planches à clous, des dalles, des jardinières et des bancs publics.

La recyclabilité des pistes d'athlétisme est également étudiée : un petit projet de mise à l'échelle a été achevé en 2024, ce qui a permis de recycler les pistes en fin de vie et de les utiliser dans les systèmes de revêtement des terrains de jeu ; des projets de mise à l'échelle plus importants sont prévus pour 2025 afin de confirmer la faisabilité à grande échelle.

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 tester de nouvelles techniques de recyclage dans le but de développer des solutions techniquement et économiquement viables pour recycler davantage de produits en fin de vie. Par exemple, en 2023, nous avons lancé un partenariat avec Mycocycle, une start-up biotechnologique basée à Chicago qui exploite la structure racinaire des champignons pour décomposer les déchets de construction, afin d'utiliser la technologie du mycélium pour bio-restaurer notre moquette Powerbond, qui est fabriquée et vendue aux États-Unis. Ce partenariat exclusif a été officiellement annoncé au premier semestre 2024 et se poursuivra en testant davantage les effets du mycélium sur tous les types de revêtements de sol collectés dans le cadre de notre programme ReStart® (voir ci-après) et en explorant le sous-produit résultant en tant qu'ingrédient central dans de nouveaux produits de revêtements de sol.

Collecter et recycler les revêtements de sol post-installation et post-utilisation : le programme ReStart®

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 sol Tarkett post-installation et post-utilisation (ou dans certains cas en provenance d'autres fabricants de revêtements de sol), afin d'obtenir un volume croissant de matières premières secondaires et de limiter le besoin en ressources vierges, développant ainsi un modèle circulaire avec des produits de qualité et économiquement viables ; et
- Offrir à nos clients une solution responsable, rentable et circulaire pour contribuer à la sauvegarde des ressources naturelles de la planète, protéger l'environnement et éviter l'incinération ou la mise en décharge.

Embarquer les clients, grâce à un service de collecte et de recyclage ReStart® simple et financièrement avantageux, est essentiel pour atteindre ces objectifs. Nous invitons activement nos clients à rejoindre notre programme ReStart® de collecte et de recyclage, qui les aide à gérer leurs déchets de revêtements de sol tout en contribuant à la mise en œuvre d'une économie circulaire. Alors que les maîtres d'ouvrage incluent de plus en plus la gestion des déchets de chantier dans leurs appels d'offres, ReStart® permet aux clients de Tarkett de s'inscrire simplement à notre programme local de collecte et de recyclage des revêtements de sol.

A fin 2024, 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 aux Etats-Unis.

En **Europe**, nous collectons principalement des chutes de pose de vinyle et des dalles de moquette en fin de vie :

- Pour les revêtements de sol en vinyle, Tarkett fournit des big-bags et organise la collecte des chutes de pose post-installation ou des matériaux en fin de vie post-utilisation (actuellement pour les revêtements de sol homogènes post-utilisation installés depuis 2011) qui sont envoyés vers nos centres de recyclage de Clervaux (Luxembourg) ou de Ronneby (Suède). 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. 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®.
- 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 moquette 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.

Des procédures strictes et des formations sur les transports transfrontaliers de déchets au sein de l'UE ont été mises en œuvre afin de garantir que tous les transports ReStart® sont effectués conformément à la législation locale et européenne. Des travaux ont également été menés sur les permis d'exportation de déchets vinyliques depuis le Royaume-Uni afin de pouvoir envoyer les matériaux vinyliques collectés au Royaume-Uni vers nos installations de Tarkett au sein de l'UE en vue de leur recyclage.

En 2024, une nouvelle structure financière de ReStart® a été mise en place en Europe afin de simplifier le suivi des coûts et de favoriser des solutions plus efficaces en matière de logistique et de tri. De nouveaux big-bags ReStart® avec 30 % de contenu recyclé et un QR code permettant d'accéder aux instructions ont en outre été déployés dans les pays de la région EMEA, avec l'objectif d'avoir une approche normalisée et de faciliter la communication sur le fonctionnement de ReStart® dans l'ensemble de la région EMEA.

Tarkett multiplie les projets ReStart® de collecte et de recyclage des revêtements de sol à travers l'Europe avec une solution positive pour le climat et un service client de qualité.

Tarkett a réussi à convaincre davantage de clients en 2024 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 fournir une solution simple. Les collaborations existantes ont également été poursuivies et renforcées en 2024. En voici quelques exemples :

- La collaboration réussie avec IKEA s'est poursuivie : neuf collectes ont été réalisées dans des magasins IKEA en Suède, en Finlande, au Danemark, en Hongrie et en Espagne en 2024. Depuis la première collecte de matériaux post-utilisation d'IKEA Stockholm en 2020, plus de 200 tonnes (correspondant à 70 000 m²) ont été collectées dans plus de 35 collectes auprès de magasins IKEA dans 13 pays d'Europe (ce qui a permis d'éviter un total de 700 tonnes d'émissions de CO_2).
- En Allemagne, des revêtements de sol en vinyle homogène post-installation et post-utilisation retirés de conteneurs modulaires rénovés sont collectés auprès du constructeur modulaire Kleusberg et envoyés à l'usine Tarkett de Ronneby (Suède) pour y être recyclés (après tri le cas échéant). Plus de 160 tonnes ont été collectées auprès de Kleusberg en 2024.
- En Allemagne, nous avons effectué deux collectes importantes de dalles de moquette avec sous-couche EcoBase® pour un total de plus de 30 tonnes.
- Au Danemark, la rénovation de bureaux à Copenhague a inclus la collecte pour recyclage de plus de 38 tonnes de dalles de moquette en fin de vie.
- Aux Pays-Bas, nous reprenons 20 000 m² de dalles de moquette DESSO en fin de vie dans le cadre de l'installation de nouvelles dalles DESSO au siège d'une entreprise locale. Le projet a débuté au troisième trimestre 2024 et sera achevé mi-2026.
- Lors de la rénovation des bureaux de la compagnie d'assurance maladie CZ aux Pays-Bas, environ 1 500 m² de dalles de moquette bitumée Desso Capella en fin de vie ont été collectées pour être recyclées.
- En Italie, nous avons repris 45 tonnes de matériaux post-utilisation et post-installation dans le cadre de l'installation d'un nouveau revêtement de sol en vinyle dans 29 magasins d'une chaîne de supermarchés à travers le pays.
- En Italie, 15,5 tonnes de chutes de linoléum ont été collectées et recyclées par le biais de ReStart® lors de l'installation de 38 000 m² de linoléum Tarkett au village olympique de Milan.

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 le recyclage ReStart® ont été et restent principalement effectués 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 des volumes plus importants de produits post-utilisation, ainsi que les petites quantités de chutes de pose post-installation, tout en réintroduisant les matériaux dans des produits existants. En 2023, Tarkett Amérique du Nord a commencé à envoyer des dalles en vinyle de luxe (LVT), retournées par les clients ou dont la production a cessé, et collectées dans le cadre du programme ReStart®, à Avery Automats, une entreprise basée à Dalton, en Géorgie (États-Unis), qui utilise ces LVT dans le processus de fabrication de ses tapis automobiles. Cette collaboration permet de recycler 100 % des LVT collectées et de ne plus les envoyer dans une installation de valorisation énergétique. En 2024, dans le cadre de la rénovation de la résidence de l'université Loyola Marymount (LMU) en Californie, plus de 6 200 m² de moquettes usagées (représentant plus de 22 tonnes) ont été collectés et recyclés grâce au programme ReStart®.

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 post-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. Seuls des matériaux résidentiels souples post-installation ont été collectés en 2023, et nous avons étendu le projet aux produits rigides LVT en 2024.

Au Brésil, Tarkett reprend les matériaux post-installation des dalles composites en vinyle, des dalles en vinyle de luxe (LVT), 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 pu accroître l'engagement des nouveaux participants ainsi que la qualité des chutes de revêtement de sol post-installation collectées. En 2024, avec la participation active de 23 revendeurs et de 5 installateurs, nous avons collecté plus de 30 tonnes de revêtements de sol post-installation.

En **Australie**, Tarkett travaille avec des entrepreneurs de revêtements de sol pour collecter les chutes de vinyle dans le cadre de son programme de collecte ReStart®, les détournant ainsi de la mise en décharge. Les chutes et les fins de rouleaux de vinyle homogène collectées passent par un granulateur qui a été mis en service en 2022. En 2024, une licence d'exportation de déchets a été obtenue auprès du gouvernement fédéral australien, ce qui permet d'expédier le matériau granulé vers notre installation de recyclage de Ronneby (Suède). À ce jour, 30 tonnes de chutes et de fins de rouleaux de vinyle ont été granulées et exportées à Ronneby pour être utilisées dans la production de nouveaux revêtements de sol en vinyle homogène. En 2024, nous avons également commencé à collecter des revêtements de sol en vinyle post-utilisation, et en 2025, nous avons l'intention de collecter et d'exporter des dalles de moquette Desso Ecobase post-utilisation pour un recyclage en boucle fermée.

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

Dans les années à venir, nous continuerons à promouvoir et à développer notre programme ReStart® afin d'augmenter continuellement les quantités de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées et effectivement recyclées chaque année.

Collaborer pour construire une économie circulaire

Pour le déploiement de notre programme ReStart®, nous travaillons avec des entreprises et des organismes spécialisés telles que Veolia en France ; Kuijs aux Pays-Bas ; Belcyco en Belgique ; Carpet Recycling UK au Royaume-Uni ; Verhoek en Allemagne ; l'AGPR (*Association for the Recycling of PVC Floor-Coverings* - Association pour le recyclage des revêtements de sol en PVC) en Allemagne, un site de recyclage pour les revêtements de sol en vinyle usagés (dont Tarkett est l'un des quatre actionnaires fondateurs) ; ou encore Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, une association professionnelle à but non lucratif favorisant le recyclage des moquettes et des tapis, et dont Tarkett est l'un des membres fondateurs.

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 accréditées par le gouvernement français pour mettre en œuvre la nouvelle réglementation sur la responsabilité élargie du producteur (REP) pour les produits et matériaux de construction. Son ambition est de contribuer au développement de l'économie circulaire par la collecte et le recyclage des matériaux de construction en France, conformément à la loi française de 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, qui 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.

Le programme ReStart® a été complété par une offre de réutilisation, qui permet à nos clients européens de revendre ou d'acheter des dalles de moquette Tarkett d'occasion encore en bon état. Dans plusieurs pays d'Europe, dont la France, les pays nordiques, le Benelux et le Royaume-Uni, Tarkett a en effet commencé à proposer une option de réutilisation pour les dalles de moquette. Les dalles de moquette qui ont été récupérées dans le cadre du programme ReStart® peuvent être proposées à la réutilisation en fonction des demandes des clients. Cela concerne principalement le marché des bureaux. Le processus complet comprend le stockage, la commande, le nettoyage et l'expédition des dalles de moquette réutilisées à de nouveaux clients. En 2024, nous avons par exemple été en mesure d'offrir environ 1 200 m² de dalles de moquette réutilisées pour un projet de bureau à Uppsala, en Suède.

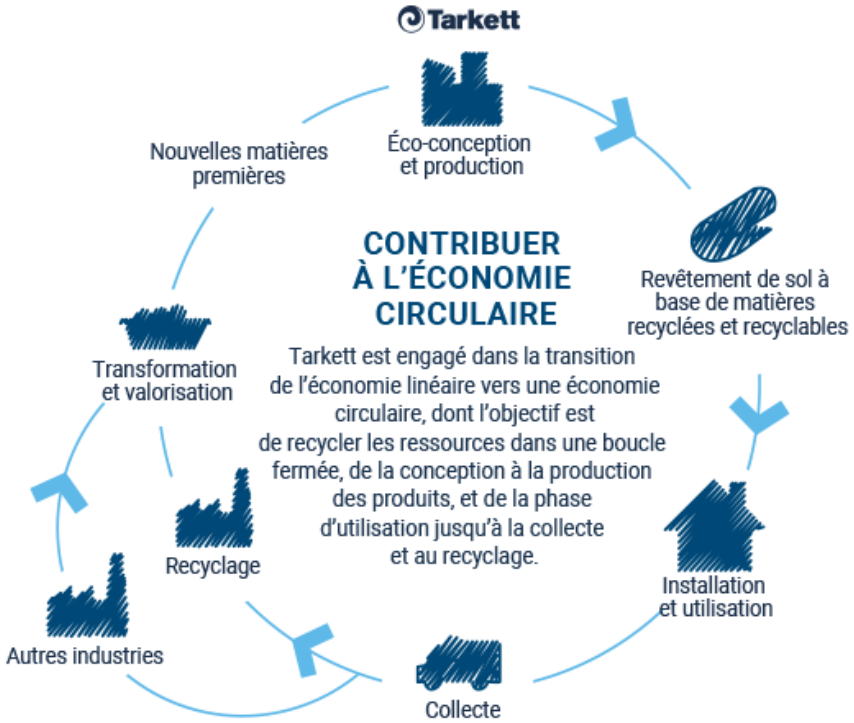
Principales actions liées à la conception de produits circulaires

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 de vie 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 - économique, 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 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 (*New Product Development Process* - NPDP)** inclut des critères de durabilité et d'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 les critères C2C), 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 post-utilisation dans le cadre de notre programme ReStart®, pour être ensuite recyclé dans l'un des centres de recyclage de Tarkett).

Nous utilisons également l'**analyse du cycle de vie (ACV)**, l'une des méthodologies permettant d'évaluer l'impact environnemental d'un produit. Notre méthode interne, qui est alignée sur les normes ISO 14040, ISO 14044 ou EN 15804, identifie et compare 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 sa fin de vie ou fin d'usage (mise en décharge, recyclage...), en passant par ses phases d'utilisation, d'entretien et de transport.

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



Les processus susmentionnés nous permettent de développer des produits circulaires avec un contenu recyclé accru et qui sont eux-mêmes recyclables, afin de garantir que le circuit est entièrement bouclé.

Une autre caractéristique importante des produits circulaires est d'intégrer la facilité de dépose dès le stade de la conception, permettant à terme une collecte, un tri et un recyclage plus efficaces. Au-delà du revêtement de sol lui-même, l'un des défis consiste à concevoir des méthodes d'installation et d'enlèvement qui facilitent la collecte des revêtements de sol en fin d'usage tout en permettant la séparation des différentes couches et des différents matériaux. Par exemple, les gammes vinyle modulaire, telles que les gammes de dalles de vinyle de luxe iD Click, sont dotées d'un système d'encliquetage unique qui permet une installation flottante, sans besoin d'adhésifs, ce qui permet de poser le revêtement très rapidement et de l'enlever facilement. Les collections de vinyles rigides Essence / Elegance 55 fabriquées en Europe, lancées en 2023, sont dotées de systèmes de verrouillage intelligents « smart click » similaires, permettant une installation rapide, éliminant le besoin de colle, et facilitant ainsi la dépose. En Amérique du Nord, Tarkett propose la gamme modulaire de revêtements de sol ProGen™, équipée d'un mécanisme de verrouillage rapide. Les dalles de moquette Quick-Fix (produites 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, dont la technologie de pose libre permet un retrait facile en fin d'usage. Pour les sports d'intérieur, Tarkett propose Greenlay™, une méthode d'installation en pose libre pour les surfaces Omnisports : avec seulement 2 % des surfaces collées, la dépose en fin de vie est facilitée, permettant à la surface d'être facilement enlevée, reprise dans le cadre du programme ReStart® et recyclée.

Un autre levier pour développer des produits circulaires à faible empreinte carbone 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 par rapport à d'autres catégories de produits.

Dans les années à venir, nous continuerons à appliquer nos principes de conception circulaire pour développer en permanence des produits circulaires à faible empreinte carbone.

3.2.3.3 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-3)

Tarkett est une entreprise internationale qui vend ses produits dans plus de 100 pays et les fabrique dans 35 usines réparties dans 21 pays différents. Compte tenu de l'importance des normes dans le secteur de la construction, chaque pays a ses propres pratiques de construction. Ces pratiques influencent fortement les processus d'identification et de collecte des revêtements de sol et des surfaces sportives en vue de leur recyclage. Le niveau de maturité de nos clients en matière d'économie circulaire est également très variable. Il dépend de la demande des acteurs du marché, des réglementations et de l'offre qui s'est développée.

Nous avons donc décidé de définir un objectif unique au niveau du Groupe lié à la mise en œuvre d'une économie circulaire, en nous concentrant sur la part des matières premières recyclées, tel que décrit ci-dessous. Il appartient aux équipes locales de prendre en compte les spécificités locales de leur écosystème pour activer les leviers les plus pertinents et, le cas échéant, fixer des sous-objectifs pour atteindre l'objectif du Groupe. Par exemple, la Division EMEA donne la priorité au recyclage des produits post-utilisation, conformément à l'évolution de la réglementation européenne. En Europe de l'Est, l'accent est mis sur le principe de la boucle ouverte, car il est pratiquement impossible de collecter les chutes d'installation ou les revêtements de sol en fin de vie dans le secteur résidentiel.

Par conséquent, nous n'avons pas défini d'objectifs supplémentaires au niveau du Groupe sur d'autres sujets matériels liés à l'économie circulaire (déchets de production, déchets de revêtement de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation, produits circulaires). Cependant, il convient de noter que les actions mises en œuvre sur ces sujets (par exemple, pour augmenter le recyclage interne des déchets post-fabrication, pour augmenter la collecte et le recyclage effectif des revêtements de sol et des surfaces sportives post-installation et post-utilisation, et pour développer des produits plus circulaires) contribuent à la réalisation de notre objectif sur la part des matières premières recyclées, étant donné que tous ces sujets sont étroitement liés.

Matières premières

Conformément à nos engagements en matière d'économie circulaire tels que définis dans le Code d'éthique, Tarkett a défini un objectif volontaire visant à tripler la part des matières premières recyclées[1] de 10 % en 2018 à 30 % d'ici 2030. Cet objectif concerne à la fois les niveaux de prévention et de recyclage de la hiérarchie des déchets.

Le périmètre de l'objectif comprend toutes les matières premières pour la production de produits finis et semi-finis de revêtements de sol et de surfaces sportives, à l'exclusion : de trois entités acquises / ayant commencé leur activité récemment (Thermagreen à Toronto, Canada ; Grassman à Prestons, Australie ; et Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis, représentant collectivement moins de 2 % de l'ensemble des achats de matières premières) pour lesquelles le reporting est encore 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 ne sont pas inclus, à l'exception du gazon synthétique post-utilisation recyclé à Abtsteinach (Allemagne).

En 2024, nous avons utilisé près de 157 000 tonnes de matières recyclées comme alternative aux matières vierges, ce qui représente 19,4 % de nos matières premières utilisées, contre 18,5 % en 2023, 17 % en 2022, 15 % en 2021, 13 % en 2020, 12 % en 2019 et 10 % en 2018. Si nous avons bien progressé au cours des six dernières années pour quasiment doubler la part des matières premières recyclées, qui est passée de 10 % en 2018 à 19,4 % en 2024, nous devons renforcer nos efforts pour pouvoir atteindre notre objectif de 30 % de matières premières recyclées d'ici à 2030.

Déchets de production

Bien que nous nous efforcions de réduire les quantités de déchets générés lors de la fabrication de nos produits, de minimiser la mise en décharge et de maximiser le recyclage de nos flux de déchets de production (tel que décrit en section 3.2.3.2), Tarkett n'a à ce jour pas défini d'objectif spécifique au niveau du Groupe en ce qui concerne les déchets de production. L'efficacité de nos politiques et de nos actions est toutefois suivie par le biais des indicateurs liés aux déchets de production présentés en section 3.2.3.5. Comme indiqué précédemment, il convient de noter que les actions mises en œuvre pour accroître le recyclage interne des déchets post-fabrication contribuent à la réalisation de notre objectif sur la part des matières premières recyclées.

Déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-utilisation

Bien que nous nous efforcions d'augmenter continuellement la collecte et le recyclage effectif des revêtements de sol et des surfaces sportives post-installation et post-utilisation (tel que décrit en section 3.2.3.2), Tarkett n'a à ce jour pas défini d'objectif spécifique au niveau du Groupe à cet égard (des objectifs peuvent cependant être fixés localement au niveau des Divisions ou des pays). L'efficacité de nos politiques et de nos actions est toutefois suivie par le biais des indicateurs relatifs aux déchets en fin de vie présentés en section 3.2.3.5. Comme indiqué précédemment, il convient de noter que les actions mises en œuvre pour accroître la collecte et le recyclage effectif des revêtements de sol et des surfaces sportives post-installation et post-utilisation contribuent à la réalisation de notre objectif sur la part des matières premières recyclées.

Produits circulaires

Bien que nous nous efforcions d'appliquer nos principes de conception circulaire pour développer continuellement des produits circulaires à faible empreinte carbone (tel que décrit en section 3.2.3.2), Tarkett n'a à ce jour pas défini d'objectif spécifique au niveau du Groupe à cet égard. L'efficacité de nos politiques et de nos actions est toutefois suivie par l'application des principes Cradle to Cradle® (C2C) et de notre processus de développement de nouveaux produits (*New Product Development Process* - NPDP). Comme indiqué précédemment, il convient de noter que les actions mises en œuvre pour développer des produits plus circulaires contribuent à la réalisation de notre objectif sur la part des matières premières recyclées.

3.2.3.4 Flux de ressources entrants (matières premières E5-4)

Les principales ressources entrantes pour Tarkett sont les matières premières pour la fabrication de produits finis et semi-finis de revêtements de sol et de surfaces sportives. Les autres matières telles que les emballages (qui représentent typiquement moins de 2,5 % du poids du produit), les produits chimiques de traitement (sauf pour les moquettes), les équipements et les biens non liés à la production ne sont pas significatifs par rapport aux matières premières.

1 *Matériaux qui auraient autrement été envoyés en élimination des déchets (incinération ou décharge), utilisés à la place de matières premières primaires, y compris : les déchets de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés par Tarkett (p. ex. ReStart®) et effectivement recyclés et utilisés dans les produits Tarkett ; les déchets post-fabrication de Tarkett qui sont retraités en matières premières secondaires et recyclés dans la production de Tarkett ; les déchets recyclés (post-utilisation et/ou post-fabrication) achetés par Tarkett à d'autres organisations pour la production de Tarkett ; et le contenu recyclé d'autres matières premières achetées.*

Nos principales matières premières sont le PVC, les plastifiants, les charges, le bois, les fibres / polyoléfines, et le latex / caoutchouc.

La consommation de matières premières pour la fabrication de produits finis et semi-finis de revêtements de sol et de surfaces sportives est présentée dans le tableau ci-dessous.

Consommation de matières premières	2024	2023
Poids total des matières premières utilisées (tonnes)	808 502	830 839
Poids total des matières premières secondaires (recyclées) utilisées (tonnes)	156 853	153 747
Pourcentage de matières premières secondaires (recyclées) utilisées (%)	19,4 %	18,5 %
Poids total des matières premières biologiques (renouvelables) utilisées (tonnes)	89 727	80 852
Pourcentage de matières premières biologiques (renouvelables) utilisées (%)	11,1 %	9,7 %

Les définitions / méthodologies / hypothèses suivantes s'appliquent aux données de consommation des matières premières publiées :

- Le périmètre comprend toutes les matières premières pour la production de produits finis et semi-finis de revêtements de sol et de surfaces sportives, à l'exclusion : de trois entités acquises / ayant commencé leur activité récemment (Thermagreen à Toronto, Canada ; Grassman à Prestons, Australie ; et Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis, représentant collectivement moins de 2 % de l'ensemble des achats de matières premières) pour lesquelles le reporting est encore 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 ne sont pas inclus, à l'exception du gazon synthétique post-utilisation recyclé à Abtsteinach (Allemagne).
- La majorité des données relatives aux achats de matières premières provient de la base de données SAP de Tarkett. Le reste (environ 10 %) est communiqué séparément par les usines qui n'utilisent pas SAP.
- Les matières premières secondaires (recyclées) sont des matériaux qui auraient autrement été envoyés en élimination des déchets (incinération ou décharge), utilisés à la place de matières premières primaires, y compris : les déchets de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectés par Tarkett (p. ex. ReStart®) et effectivement recyclés et utilisés dans les produits Tarkett ; les déchets post-fabrication de Tarkett qui sont retraités en matières premières secondaires et recyclés dans la production de Tarkett ; les déchets recyclés (post-utilisation et/ou post-fabrication) achetés par Tarkett à d'autres organisations pour la production de Tarkett ; et le contenu recyclé d'autres matières premières achetées.
- Les matériaux biologiques (renouvelables) sont des ressources naturelles dont les réserves peuvent être reconstituées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.
- Note : Si la part totale des matières premières biologiques (renouvelables) utilisées fait l'objet d'un suivi et constitue un indicateur de performance important pour Tarkett, le pourcentage de matières biologiques issues de sources durables ne fait pas l'objet d'un reporting spécifique à l'heure actuelle, en particulier car il n'y a aujourd'hui pas de définition clairement établie sur ce qui constitue une source durable. La prise en compte et la réduction de l'impact des matières premières (en particulier en termes d'impact potentiel sur la biomasse destinée à l'alimentation) sont cependant intégrées au processus de développement de nouveaux produits et aux analyses de cycle de vie réalisées sur nos produits. A titre d'exemple, 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 ; dans la région EMEA, notre certification de la chaîne de contrôle couvre plusieurs sites de production et entités de distribution. Nous avons également développé des procédures en interne pour garantir le bon respect de la "*European Union Timber Regulation*".

La consommation totale de matières premières a diminué de 3 % entre 2023 et 2024, en lien avec la légère réduction des niveaux de production globaux. Grâce à nos actions décrites en section 3.2.3.2, la quantité de matières premières secondaires (recyclées) et la quantité de matières premières biologiques (renouvelables) ont augmenté au cours de la même période (respectivement de 2 % et de 11 %), ce qui entraîne une augmentation de la part de ces matières en 2024.

3.2.3.5 Flux de ressources sortants (produits et déchets E5-5)

Produits

Notre processus de développement de nouveaux produits (*New Product Development Process* - NPDP) se concentre, entre autres, sur l'intégration de contenu recyclé et la recyclabilité effective du produit, ainsi que sur une évaluation selon les principes Cradle to Cradle® (C2C) (voir section 3.2.3.2). Il s'agit d'un processus que nous mettons progressivement en œuvre au sein de notre entreprise pour la conception de nos produits.

La part de contenu recyclable dans les produits (tel qu'exigé par l'ESRS E5-5), qui serait calculé comme le poids des matières recyclables divisé par le poids total des matières utilisées, n'est pas un indicateur pertinent pour Tarkett, car il n'est pas représentatif de la recyclabilité effective de nos produits. En effet, si près de 100 % des matières premières constituant nos produits sont recyclables individuellement, les produits finaux eux-mêmes peuvent ne pas être entièrement recyclables une fois que les différentes matières premières sont combinées / collées. Nous travaillons donc à l'élaboration d'un indicateur de performance plus pertinent relatif à la recyclabilité effective de nos produits.

Il convient de noter que les emballages, qui représentent typiquement moins de 2,5 % du poids du produit, ne sont pas considérés comme significatifs par rapport au produit lui-même. Les emballages se composent essentiellement de carton, de feuilles de papier et de plastique (PE/PP), qui sont tous recyclables.

Déchets de production

Les principaux déchets générés sur nos sites de fabrication sont les déchets de produits post-fabrication, qui sont retraités et recyclés en interne par 17 usines, ce qui évite d'avoir à envoyer les déchets en recyclage, valorisation ou élimination externe.

Dans nos usines de fabrication de parquet, les déchets de sciure de bois sont générés en quantités importantes ; ils sont récupérés et utilisés comme combustible de biomasse pour le chauffage.

Les autres types de déchets produits dans les usines comprennent généralement le métal, le papier, le carton, les déchets électroniques, les huiles usées, etc. qui sont triés et envoyés de préférence pour recyclage ou valorisation externe, l'élimination en décharge étant utilisée en dernier recours.

La quantité totale de déchets générés sur les sites de production de Tarkett, ventilée par type (dangereux / non dangereux) et par destination (recyclage, incinération avec / sans récupération d'énergie, mise en décharge, autre) est présentée dans le tableau ci-dessous.

Déchets produits	2024	2023
Quantité totale de déchets produits (tonnes)	**54 811**	**58 754**
Déchets non dangereux produits (tonnes)	45 962	47 403
Déchets dangereux produits (tonnes)	8 849	11 351
Quantité totale de déchets détournés de l'élimination (tonnes)	**43 032**	**45 271**
Déchets non dangereux détournés de l'élimination (tonnes)	39 776	38 913
Déchets non dangereux - Recyclage (tonnes)	31 642	30 196
Déchets non dangereux - Autres opérations de valorisation (tonnes)	8 135	8 717
Déchets dangereux détournés de l'élimination (tonnes)	3 256	6 358
Déchets dangereux - Recyclage (tonnes)	2 765	5 826
Déchets dangereux - Autres opérations de valorisation (tonnes)	491	532
Quantité totale de déchets envoyés en élimination (tonnes)	**11 779**	**13 483**
Déchets non dangereux envoyés en élimination (tonnes)	6 186	8 490
Déchets non dangereux - Incinération (tonnes)	345	7
Déchets non dangereux – Mise en décharge (tonnes)	4 378	7 330
Déchets non dangereux - Autres opérations d'élimination (tonnes)	1 462	1 153
Déchets dangereux envoyés en élimination (tonnes)	5 593	4 993
Déchets dangereux - Incinération (tonnes)	25	9
Déchets dangereux – Mise en décharge (tonnes)	1 760	1 593
Déchets dangereux - Autres opérations d'élimination (tonnes)	3 808	3 391
Quantité totale de déchets non recyclés (tonnes)	**20 404**	**22 732**
Pourcentage de déchets non recyclés (%)	***37 %***	***39 %***

Les définitions / méthodologies / hypothèses suivantes s'appliquent aux données publiées sur les déchets produits :

- Les déchets produits sont définis comme tous les déchets évacués des usines de fabrication (par exemple, les déchets industriels, les déchets de bureau, les déchets de cantine... ; à l'exclusion des déchets de produits post-fabrication retraités et recyclés en interne dans la même usine ou dans une autre usine Tarkett ; et à l'exclusion des déchets de sciure de bois réutilisés sur site comme combustible de biomasse) par un prestataire de services spécialisé. Tarkett catégorise les déchets par type (dangereux et non dangereux) et par destination (mise en décharge, incinération avec récupération d'énergie, incinération sans récupération d'énergie, recyclage, autre traitement). Les eaux usées sont exclues.
- Les déchets dangereux et non dangereux sont définis par la législation nationale au point de production.
- Les déchets envoyés en recyclage externe incluent les déchets de moquette envoyés à l'industrie du ciment comme source de carbonate de calcium ou comme substitut aux combustibles fossiles.
- Les autres opérations de valorisation font référence à l'incinération avec récupération d'énergie.
- L'incinération désigne l'incinération sans récupération d'énergie.
- Les autres opérations d'élimination concernent les déchets envoyés pour un autre traitement externe (sans connaissance de la destination finale).
- Les déchets non recyclés sont la somme de tous les déchets mis en décharge, incinérés avec récupération d'énergie (autres opérations de valorisation), incinérés sans récupération d'énergie (incinération) et envoyés en autres traitements (autres opérations d'élimination) ; ils excluent les déchets envoyés en recyclage externe ou/et envoyés à d'autres usines de Tarkett pour recyclage interne.

La réduction de la quantité de déchets produits sur les sites de Tarkett entre 2023 et 2024 est principalement liée à des baisses significatives sur les sites d'Otradny et de Florence West en relation avec des niveaux de production plus faibles.

Déchets en fin de vie des produits

Notre engagement et nos actions en matière de gestion des déchets en fin de vie de nos produits sont décrits en section 3.2.3.2.

De 2010 à 2024, Tarkett a collecté 123 900 tonnes de revêtements de sol (post-installation et post-utilisation : vinyle, linoléum, moquette). En 2024, 5 000 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sol usagés ont été collectées dans le cadre du programme ReStart®[1], ce qui représente une augmentation encourageante par rapport à la moyenne de 3 300 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 de recyclage de moquettes aux Pays-Bas, dans nos centres de recyclage de vinyle en Suède et au Luxembourg, et dans notre centre de recyclage de linoléum en Italie. Ces quatre centres de recyclage européens ont vu la quantité de matériaux ReStart® collectés augmenter de 18 % en 2024 par rapport à 2023.

En Amérique du Nord, nous avons enregistré en 2024 une augmentation de 40 % de nos quantités collectées via ReStart® grâce à plusieurs initiatives stratégiques. Notre engagement auprès des clients a joué un rôle crucial, tout comme l'amélioration de nos processus logistiques. En outre, l'attention que nous portons aux solutions de recyclage innovantes, telles que notre partenariat avec Mycocycle, a contribué à cette croissance.

Dans le cadre du programme *Infill Take Back*, les installations de régénération de Tarkett Sports en Oregon et en Pennsylvanie (États-Unis) ont collecté et récupéré 11 707 tonnes de matériaux de remplissage pour les réutiliser dans de nouveaux projets en 2024.

3.2.3.6 Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-6)

Non publié pour 2024, omission lors de la première année tel qu'autorisé par l'Appendice C de l'ESRS 1.

1 Produits de revêtements de sol en fin d'usage (post-consommation ou post-utilisation) qui ont été utilisés et sont retirés pour être éliminés (par exemple, revêtements de sol usagés récupérés lors d'un projet de rénovation, avec éventuellement des restes de béton et/ou de colle) ; et déchets de pose post-installation des produits lors de l'installation des revêtements de sol (par exemple, chutes de revêtements de sol propres non utilisées, récupérées auprès des installateurs lors de l'installation). Collectés dans le cadre du système de collecte organisé par Tarkett pour les déchets de produits post-installation et post-utilisation (c'est-à-dire le programme ReStart®) pour être recyclés et réintégrés dans la production lorsque cela est possible. En Amérique du Nord, les revêtements de sol collectés dans le cadre du programme ReStart® font l'objet d'un suivi par expédition depuis le site du client où ils sont récupérés jusqu'à Tarkett ou ses partenaires de recyclage. 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.

3.2.4 Règlement 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 donc susceptibles d'apporter une contribution substantielle aux objectifs environnementaux de l'UE en matière de climat. L'examen des principales activités de Tarkett sur la base des codes NACE (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 du 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, un plan d'action est en place afin de quantifier les investissements possiblement éligibles à des activités taxonomiques dans les années à venir. 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.

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		2024		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)								
Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires	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		3332	100%														0%		
TOTAL A+B		**3332**	**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		2024		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		96[1]	100%														0%		
TOTAL A+B		**96**	**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 96 millions d'euros concernent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 2024.*

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		2024		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	9,1[1]	100%														0%		
	TOTAL A+B	**9,1**	**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 2024: 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 9,1 millions d'euros a été calculé sur la base des contrats de service liés à l'OpEx externalisé pour l'entretien des actifs (3,3 millions d'euros) et des contrats de location à court terme (5,8 millions d'euros). Aucun OpEx 2024 n'a été identifié pour les coûts non directs de R&D, la rénovation des bâtiments et l'entretien et la réparation.

ANNEXE III

Publication des informations visées à l'article 8, paragraphes 6 et 7 du règlement délégué (UE) 2021/2178: Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
	Activités liées au gaz fossile	
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

3.3 Informations sociales

3.3.1 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)

3.3.1.1 Politiques concernant le personnel de l'entreprise (S1-1)

Notre **Code d'éthique**, décrit en section 3.2.1.2, comprend plusieurs politiques relatives à notre personnel, abordant notamment les sujets suivants :

- **Respecter les droits humains** : lutter contre le travail des enfants, le travail forcé et le travail dissimulé ; offrir des conditions de travail décentes ; respecter les dispositions relatives au salaire minimum édictées par les lois locales ; traiter les employés équitablement et conformément aux lois et politiques locales.
- **Favoriser le dialogue social** : respecter la liberté d'association ; respecter les conventions et accords collectifs en place ; favoriser un dialogue ouvert entre collaborateurs et manageurs ; mettre en place des enquêtes d'opinion internes et prendre en compte leurs résultats.
- **Préserver la santé et la sécurité** : effectuer un suivi des standards et des résultats en matière de sécurité ; identifier, évaluer et signaler les risques ; veiller au respect des consignes de sécurité ; s'assurer que tous les employés portent toujours leur équipement de protection au travail ; effectuer une analyse rigoureuse des causes racines après chaque accident.
- **Favoriser la diversité et l'inclusion** : recruter, embaucher, former et promouvoir les individus dans tous les types de postes, indépendamment de l'ethnie, de la couleur de peau, du sexe, de la religion, du pays d'origine, de l'ascendance, du lieu de naissance, de l'âge, de l'état matrimonial, de l'orientation sexuelle, de l'invalidité, du statut de vétéran ou de tout autre critère de discrimination ; promouvoir l'égalité de traitement au sein de l'entreprise, notamment entre les hommes et les femmes ; faciliter l'intégration des employés handicapés dans l'environnement de travail ; promouvoir la diversité des profils et des parcours professionnels ; lutter contre toute forme de harcèlement.

Les politiques susmentionnées sont mises en œuvre localement par le biais de procédures établies au niveau des Divisions, des pays et/ou des sites.

A travers son Code d'éthique, Tarkett adhère pleinement à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et à la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

3.3.1.2 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise (S1-2)

Depuis 2008, Tarkett organise tous les deux ans une **enquête d'opinion auprès de l'ensemble de ses employés**, ce qui leur donne l'occasion de partager leur expérience et de participer à l'amélioration continue de leur environnement de travail. Cette enquête anonyme, supervisée par un tiers indépendant, contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés en leur donnant la possibilité d'être entendus dans le cadre d'un processus d'engagement formel et structuré. Elle permet également à la direction d'avoir une idée précise de la manière dont les employés se sentent et des points à améliorer.

La dernière enquête a été menée entre avril et juin 2023 sur une nouvelle plateforme en ligne, Qualtrics. Le taux de participation a atteint un niveau record de 89 % (contre 81 % en 2021 et 88 % en 2018) avec 9 618 employés ayant répondu à l'enquête, ce qui permet de dresser un tableau 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 une baisse 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 / personnes de confiance, 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 montrant certaines améliorations par rapport à 2021, nous avons identifié des défis autour de trois thèmes : l'agilité organisationnelle (collaboration en dehors de l'équipe, simplification des processus, amélioration de la communication et de la responsabilisation) ; la reconnaissance (appréciation des personnes, rémunération) ; et l'apprentissage et le développement de carrière (+8 pts par rapport à 2021 - progrès significatifs à consolider et à confirmer). Nos plans d'action se concentrent donc sur la responsabilisation de nos employés en améliorant le partage des informations, en offrant davantage de possibilités d'apprentissage et de développement de carrière, et en inspirant la confiance dans l'avenir.

1 *Il convient de noter qu'il y a eu des évolutions de 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 considérée avec prudence.*

Les résultats, détaillés par Division, pays et activité, ont été partagés en interne par le biais d'une plateforme collaborative permettant aux managers d'élaborer 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 contextes et des situations commerciales 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 établis au niveau du Groupe et des Divisions.

Des enquêtes de suivi plus courtes (« *pulse surveys* ») sont menées régulièrement pour suivre les progrès réalisés via la mise en œuvre effective des plans d'action. La dernière enquête de suivi a été réalisée en décembre 2024.

Le cadre réglementaire du dialogue entre les employeurs et les représentants des salariés varie d'un pays à l'autre. Cependant, outre le respect de la législation locale du travail, Tarkett applique dans tous les pays où 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**, le comité d'entreprise européen du Groupe, constitue une plateforme pour le dialogue social en Europe. Plusieurs fois par an, ce comité réunit 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. Ce comité permet de renforcer la coopération et le dialogue social, et se concentre sur les questions relatives au fonctionnement général de l'entreprise et sur les questions de ressources humaines communes aux différents sites et pays d'Europe.

En avril 2024, Tarkett a organisé une réunion du Forum au cours de laquelle ont été discutés les résultats financiers et de sécurité. Les indicateurs clés de performance RH ont également été présentés, notamment le suivi des campagnes d'évaluation des performances et des talents, ainsi que les programmes de développement de la Division. Les participants ont également été informés des initiatives stratégiques en cours au sein de la Division. En octobre 2024, une autre réunion du Forum s'est tenue à Narni (Italie) avec le Président et le Vice-Président des Ressources Humaines de la Division EMEA & Amérique latine. Au cours de cette réunion, des informations sur les projets stratégiques clés ont été partagées, en mettant l'accent sur la nouvelle structure organisationnelle (BUs et zones de vente) et sur le suivi du plan de restructuration à Clervaux (Luxembourg). Les indicateurs clés de performance en matière de finances, de sécurité et de ressources humaines ont également été présentés et discutés, ainsi que la prochaine enquête d'opinion des salariés, rappelant aux membres du Forum à quel point l'avis des employés est important au sein de la Division. La dernière réunion annuelle du Forum s'est tenue en décembre 2024 et a été l'occasion de partager des mises à jour sur des sujets sociaux clés tels que les indicateurs de performance RH, l'état d'avancement du plan de restructuration, les revues de performance et de développement, et l'enquête d'opinion sur l'engagement des employés. Les résultats financiers ont été partagés, ainsi que les plans d'investissement pour 2025, et une mise à jour industrielle a été présentée, incluant les réalisations en matière de sécurité et d'incendie.

3.3.1.3 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations (S1-3)

Un premier système d'alerte professionnelle, la ***Ethics Hotline***, a été mis en place en 2016 pour nos activités en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), et un second outil similaire, la ***Compliance Hotline***, a été introduit pour les autres pays en 2018. Ces systèmes, hébergés par un prestataire de service externe et supportés par une plateforme dédiée, permettent aux employés de Tarkett (et à tout tiers) de faire part de leurs préoccupations et/ou de signaler des violations potentielles de notre Code d'éthique dont ils pourraient être témoins au sein de Tarkett (par exemple concernant la discrimination, le harcèlement, les conflits d'intérêts, la santé et la sécurité, la corruption, la fraude...). Ils sont facilement accessibles sur le site internet du Groupe, sur l'intranet de l'entreprise et par téléphone à partir de 150 pays et dans 200 langues.

Les alertes peuvent être signalées de manière anonyme. Les systèmes et processus en place garantissent la confidentialité des cas et la protection des droits des lanceurs d'alerte.

Dans certains pays, le déploiement des systèmes a été soumis 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 d'alerte spécifique 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.

Toute préoccupation ou alerte soulevée par l'intermédiaire des systèmes d'alerte est soumise à une revue et à un examen préliminaire de sa recevabilité par les membres du Comité d'éthique ; si elle est recevable, elle fait ensuite l'objet d'une enquête détaillée par les membres du Comité d'éthique et d'autres personnes habilitées (en fonction du type et de la portée de l'alerte), sur la base de laquelle des mesures correctives sont mises en œuvre le cas échéant, et un suivi est assuré jusqu'à ce que l'alerte soit clôturée de manière satisfaisante.

L'enquête bisannuelle d'opinion des employés, décrite à la section 3.3.1.2, constitue un autre moyen de répondre aux préoccupations et aux problèmes potentiels soulevés par les employés.

3.3.1.4 Actions / ressources concernant le personnel de l'entreprise (S1-4)

Santé et sécurité

Les actions, systèmes et ressources suivants sont en place pour développer une culture de la sécurité et assurer la protection de la santé et de la sécurité de nos travailleurs :

- **Les procédures de santé et de sécurité de Tarkett** sont mises en œuvre sur nos sites et comprennent notamment : des évaluations des risques en matière de santé et de sécurité dans chaque usine, en anticipant les risques liés aux changements dans les opérations ; la fourniture et l'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI) selon les besoins ; des procédures de manipulation des produits chimiques et des substances dangereuses ; des mesures visant à limiter le bruit et les autres facteurs de stress ; le signalement systématique et l'analyse des causes racines des incidents ; des inspections régulières pour garantir la sécurité des équipements et l'application des procédures de sécurité. Les procédures de sécurité sont traduites dans les langues locales, et des panneaux de sécurité, des avertissements et des symboles sont utilisés dans les ateliers pour améliorer la compréhension et la sensibilisation de tous. Des formations sur les risques liés à la santé et à la sécurité, et sur les règles et les bonnes pratiques de Tarkett, sont régulièrement dispensées aux employés de Tarkett et aux sous-traitants travaillant sur les sites de Tarkett, les visiteurs étant également informés des principales règles et comportements à respecter en matière de sécurité.

- **Directeur de la Sécurité du Groupe (*Group Safety Director* - GSD)** : Le GSD, qui reporte au Directeur Développement Durable & Sécurité du Groupe, veille à ce que les standards de sécurité soient déployés dans nos usines et correctement mis en œuvre. Il soutient les équipes locales par des formations et des audits spécifiques qui permettent d'identifier les écarts et de mettre en évidence les améliorations nécessaires (y compris le changement de culture). Le GSD peut proposer des évolutions / améliorations des standards de sécurité qui sont ensuite transmises aux membres du Comité exécutif pour approbation. Le GSD propose des ajustements de la stratégie de sécurité, par exemple en se concentrant sur les événements à signaux faibles et en suivant de nouveaux indicateurs clés de performance. Le GSD facilite également l'apprentissage et le partage des connaissances entre les experts en sécurité de nos usines.

- **Standards de santé et de sécurité du groupe** : En 2024, Tarkett a continué d'appliquer son approche fondamentale du « Triangle d'or » à ses standards de sécurité Groupe : définir de bons standards, les rendre faciles à suivre, et les contrôler régulièrement pour les améliorer. En 2024, les équipes de sécurité ont poursuivi le déploiement du troisième standard de sécurité du Groupe sur la sécurité des interventions de maintenance, tout en commençant le déploiement du quatrième standard de sécurité du Groupe sur la prévention des coupures (avec pour objectif de garantir que les opérations de coupe sont effectuées avec des outils sécurisés, et de prévenir les accidents liés à des coupures dues à des outils tranchants). Les deux premiers standards de sécurité du Groupe sur les quais de chargement et sur l'interaction entre les piétons et les véhicules sont désormais entièrement déployés.

- **Plan d'action en matière de santé et de sécurité** : Un plan d'action rigoureux est mis en œuvre dans chaque usine, notamment en ce qui concerne l'évaluation des risques spécifiques aux lignes de production de Tarkett. En 2024, le plan d'action s'est concentré sur la mise en œuvre des standards de sécurité du Groupe. En parallèle, l'accent a été mis sur l'importance d'appliquer l'approche préventive des « enseignements tirés » (« *lessons learned* ») après chaque accident, les entités de Tarkett étant tenues d'analyser la présence du même risque dans leurs usines et de prévoir des mesures de mitigation adéquates. En 2024, l'accent a également été mis sur la détection et la gestion des événements à signaux faibles (presqu'accidents, conditions dangereuses et actes dangereux) afin de sécuriser ces risques de manière préventive et de diffuser une culture de la sécurité au sein de l'ensemble de l'organisation Tarkett.

- **Formation en matière de santé et de sécurité** : L'apprentissage organisationnel continu est dispensé à tous les niveaux, avec des formations axées les années précédentes sur les droits et les devoirs des managers ; la qualité de l'analyse des causes racines et des mesures correctives après tout événement lié à la sécurité ; l'évaluation des risques incendie et des risques ergonomiques ; et le système 5S[1] sur le lieu de travail. Une formation à la sécurité pour les nouveaux arrivants réalisée en réalité virtuelle, développée par l'usine de Sedan (France) en 2023, a été déployée sur les sites EMEA en 2024 (la plupart des usines étant couvertes à fin 2024, les autres usines étant planifiées pour 2025 ; pour un budget de mise en place d'environ 100 k€ d'Opex pour l'ensemble de la Division EMEA), fournissant à tous les nouveaux arrivants un message standardisé sur les règles générales de sécurité, basé sur des exemples réels sur site. À Tarkett Amérique du Nord, des formations au leadership en matière de santé, sécurité et environnement ont été dispensées en 2024 afin de renforcer l'engagement en faveur de la sécurité et de mettre l'accent sur les indicateurs prédictifs (*leading indicators*).

- **Culture de la santé et de la sécurité** : Afin de renforcer la culture de la sécurité dans les usines, des visites de sécurité par le management « *Gemba walks* » (visite du lieu de travail pour observer les employés et leur poser des questions sur leurs tâches) ont été mises en place dans la région EMEA en 2024. À fin 2024, environ 5 000 « *Gemba walks* » avaient été effectuées dans nos usines de la région EMEA, ce qui a entraîné une augmentation d'environ 50 % des signalements d'actes ou de conditions dangereux. À Tarkett Amérique du Nord, l'initiative « *Leading Indicator Focus* » (focus sur les indicateurs prédictifs) lancée en 2023 et déployée en 2024 a entraîné une augmentation d'environ 300 % des signalements d'actes dangereux, de conditions dangereuses et d'observations positives.

- **Mesures d'incitations en matière de santé et de sécurité** : Tous les responsables des opérations concernés par la revue annuelle de performance et de développement ont des critères liés à la sécurité inclus dans leur prime. Cela concerne les managers, les chefs de service et, dans certains cas, les superviseurs.

1 *Le système 5S (où les 5S signifient « Sort, Set in order, Sweep & inspect, Standardize, and Sustain », c'est-à-dire Trier, Mettre en ordre, Balayer et inspecter, Standardiser et 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 personnes de faire leur travail plus facilement, sans perdre de temps ni risquer de se blesser*

- **Évaluations de la santé et de la sécurité** : Chaque usine procède à une auto-évaluation de la gestion de la sécurité. 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 la manière dont 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 usines qui ont besoin de davantage de soutien. Certaines 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 des aspects de sécurité dans le cadre de l'attention qu'ils portent aux risques d'incendie. Les résultats de toutes ces évaluations permettent de déterminer les actions à mettre en œuvre dans les usines en termes de santé et de sécurité.
- **Reporting sur la santé et la sécurité et partage des bonnes pratiques** : Chaque mois, une téléconférence sur le thème de la sécurité est organisée, au cours de laquelle sont partagés les derniers chiffres globaux sur la sécurité, les incidents du mois précédent, ainsi que les actions correctives 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 toutes les personnes intéressées dans les usines. En 2024, l'accent a été mis sur l'amélioration du partage d'expérience et sur la ré-application des bonnes pratiques.
- **Enquêtes sur les incidents liés à la santé et à la sécurité** : Après chaque incident ou accident, une analyse rigoureuse des causes racines (« *root cause analysis* ») est effectuée. Des plans d'action sont ensuite élaborés et mis en œuvre. Des alertes de sécurité résumant les causes de l'incident, ses conséquences et les actions correctives mises en œuvre pour éviter qu'il ne se reproduise sont systématiquement préparées et partagées avec tous les sites.
- **Engagement en matière de sécurité** : Les 100 principaux 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 peuvent signer un Pacte pour la sécurité, renouvelant ainsi leur engagement.
- **Journée mondiale de la sécurité** : Une Journée mondiale de la sécurité est organisée chaque année dans toutes les usines, tous les entrepôts et tous les bureaux de Tarkett à travers le monde, depuis la première journée de ce type organisée en décembre 2018. En 2024, la 7ème Journée mondiale de la sécurité a eu lieu la première semaine de novembre. L'importance de la sécurité, engagement numéro un chez Tarkett, a été rappelée à travers un message vidéo du Président du Directoire et des Présidents des Divisions. Ce message a été traduit en 16 langues. 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. Dans les usines, l'édition 2024 s'est concentrée sur la poursuite du déploiement des voies piétonnes dans nos entrepôts et du standard sur la sécurité des interventions de maintenance. Ce fut également l'occasion de continuer à améliorer le déploiement des 5S par le biais d'ateliers, et de promouvoir le reporting des événements à signaux faibles (tels que les actes dangereux et les conditions dangereuses) par les managers 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.

Les Capex totaux pour la mise en œuvre des projets de sécurité en 2023-2024 se sont élevés à environ 7,5 M€ par an, couvrant les investissements sur la conformité des machines, la conformité des racks de stockage, les points de pincement, la protection contre les incendies, les quais de chargement, l'interaction véhicules-piétons, le verrouillage / étiquetage (« *lock-out / tag-out* » - LOTO), l'ergonomie...

L'efficacité des actions et initiatives susmentionnées est suivie grâce à une combinaison d'indicateurs prédictifs (« *leading indicators* », par exemple, sur les inspections de sécurité, les actes / conditions dangereux, les presqu'accidents...), et d'indicateurs rétrospectifs (« *lagging indicateurs* », tels que publiés en section 3.3.1.9), qui sont suivis mensuellement dans le cadre du programme WCM (*World Class Manufacturing*). Les résultats en matière de sécurité sont revus et analysés lors des réunions du Comité exécutif et du Conseil de surveillance de Tarkett. Ils sont également présentés et discutés avec les cadres dirigeants en introduction à chaque session d'information trimestrielle. Le thème de la sécurité est en outre évalué par tous les employés lors de l'enquête interne bisannuelle d'opinion des employés et 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.

A fin 2024, 73 % des sites de production du Groupe détiennent la certification à la norme ISO 45001 sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.

En 2025, les principaux projets / initiatives en matière de sécurité couvriront : l'accroissement du reporting sur les événements à signaux faibles ; la poursuite du déploiement des standards de sécurité du Groupe ; le lancement d'un plan à 4 ans sur la prévention des incendies au sein de la région EMEA ; l'implication des opérateurs dans les « *Gemba walks* » ; et un projet sur la visualisation des risques sur le lieu de travail. Pour 2025, le budget total (Opex et Capex) de sécurité du Groupe est d'environ 7,2 M€.

Diversité et inclusion

Définie comme « la création d'un environnement diversifié et inclusif où toutes les perspectives sont entendues, respectées et valorisées », la diversité et l'inclusion (D&I) sont l'un des cinq piliers des Principes Directeurs de la Gestion Globale des Talents de Tarkett (« *Tarkett's Global Talent Management Guiding Principles* »).

Les actions et initiatives suivantes sont mises en œuvre pour créer un environnement de travail plus diversifié et plus inclusif chez Tarkett :

- **Promouvoir les femmes au sein de nos effectifs** : Les revues des talents sont effectuées avec un état d'esprit D&I et en mettant l'accent sur le vivier de talents féminins. En 2023, Tarkett a rejoint le Réseau européen des femmes dirigeantes (*European Network for Women in Leadership* - WIL Europe), un programme qui donne aux femmes de plusieurs pays l'opportunité de créer des réseaux, 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. En 2024, Tarkett a continué sur sa lancée et a renouvelé le partenariat avec WIL Europe, en envoyant six autres femmes talentueuses issues de toutes les Divisions pour rejoindre le programme de 12 mois. Dans le cadre de ce programme, Tarkett a organisé un événement en mai 2024 à l'Atelier Tarkett à Paris (France), avec des conférenciers invités à partager leurs points de vue sur le leadership et le développement durable.

- **Sensibilisation à la diversité en EMEA** : Inspirée de la pédagogie de la Fresque du Climat, 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, et 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 pacifique. La Fresque de la Diversité a été déployée en 2023 avec plusieurs ateliers organisés à Paris La Défense, Auchel (France) et Clervaux (Luxembourg). Le déploiement s'est poursuivi en 2024 avec trois autres ateliers organisés à Paris La Défense. Au total, environ 70 employés de Tarkett ont participé à ces ateliers Fresque de la Diversité en 2023 et 2024. Dans la région EMEA, des sessions d'inspiration sont en outre organisées 3 à 4 fois par an pour les managers autour du leadership et de la D&I.

- **Diversité des âges** : Dans certains pays, Tarkett a une main-d'œuvre vieillissante et se concentre donc localement sur le recrutement de jeunes candidats. À cet égard, notre usine de Sedan (France) a développé des partenariats avec des universités locales pour accroître la visibilité et la sensibilisation aux opportunités de stages et d'apprentissages chez Tarkett, l'usine cherchant à accroître la diversité générationnelle avec de jeunes employés. Sur notre site de Waalwijk (Pays-Bas), une "Journée mondiale de l'inclusion" a été organisée en octobre 2024 avec une session d'inspiration pour tous les employés concernant les différentes générations dans l'entreprise.

- **Programme d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en Amérique du Nord** : La Division Tarkett Amérique du Nord a continué à développer son programme d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en 2024. Tarkett Amérique du Nord compte trois « groupes de ressources » pour les employés (*Employee Resource Groups* - 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 Equité, Fierté, Inclusion, Célébration (*Equity, Pride, Inclusive, Celebrate* - EPIC) est un groupe qui comprend environ 40 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 Amérique du Nord. L'objectif de Connect est d'offrir aux femmes une communauté sûre et de confiance où elles peuvent être elles-mêmes sans craindre la critique ou le jugement. En 2023, Tarkett Amérique du Nord a créé un cours de formation pour les managers, intitulé « Donnez le meilleur de vous-même : le rôle d'un leader dans la création d'équipes hautement performantes ». Ce cours examine, entre autres, l'importance de la diversité, la façon de reconnaître les préjugés, les stratégies pour créer une culture inclusive qui stimule les équipes performantes, et la manière d'accéder à du soutien en tirant parti des trois ERGs. Plus de 150 dirigeants ont suivi cette formation. Pour renforcer encore la culture EDI au sein des équipes, des courriels mensuels de sensibilisation à la diversité sont envoyés à tous les employés de Tarkett Amérique du Nord disposant d'un ordinateur (environ 1 200 employés), et la page des carrières de Tarkett Amérique du Nord contient des informations sur l'EDI à l'intention des candidats potentiels. En 2024, un examen de l'équité salariale en fonction de critères de diversité, mené par l'équipe chargée des rémunérations, a permis d'identifier plusieurs possibilités d'ajustements à prendre en considération lors de la prochaine campagne salariale de Tarkett Amérique du Nord en 2025.

- **Formation à l'EDI en Europe de l'Est et en Asie-Pacifique (TEE & APAC)** : En 2024, 15 salariés ont été formés à l'inclusion en Serbie ; et plusieurs salariés ont suivi une formation EDI en Australie - Nouvelle-Zélande.

L'efficacité des actions et initiatives susmentionnées est contrôlée par le suivi de notre objectif de 30 % de femmes dans les postes de management d'ici à 2025 (voir section 3.3.1.5) et par divers indicateurs de diversité (par exemple sur le sexe ou l'âge, tels que publiés en section 3.3.1.8).

Dans l'enquête d'opinion menée auprès des employés en 2023, 73 % d'entre eux ont indiqué que chacun est traité équitablement, quelles que soient ses origines ou ses caractéristiques personnelles (une légère progression par rapport à 2021), et 77 % ont indiqué qu'ils n'hésitent pas à exprimer leurs opinions, même si elles sont différentes de celles des autres.

3.3.1.5 Cibles liées au personnel de l'entreprise (S1-5)

Santé et sécurité

Conformément à notre politique de santé et de sécurité telle que définie dans le Code d'éthique, l'objectif de Tarkett, fixé en 2019, est de réduire le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t][1] pour nos salariés[2] à 1,0 d'ici 2025. Cet objectif, basé sur les performances de Tarkett en matière de sécurité et sur les benchmarks de l'industrie, a été proposé par le Comité exécutif au Conseil de surveillance de Tarkett.

Le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t] pour l'ensemble des salariés de Tarkett s'est amélioré à 2,78 avec 59 cas enregistrables en 2024 (contre 3,28 en 2023 et 3,36 en 2022), grâce aux efforts réalisés tels que décrits en section 3.3.1.4.

Nous devons continuer à nous améliorer et à renforcer notre culture de la sécurité au moyen d'évaluations, de procédures, de plans d'action et de formations, afin de nous rapprocher de notre objectif de 2025.

Diversité et inclusion

En 2020, conformément au code Afep-Medef, le Comité exécutif de Tarkett, après consultation des Dirigeants RH des Divisions, a proposé au Conseil de Surveillance un nouvel objectif visant à augmenter la part des femmes dans les postes de management[3] à 30 % 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 1 600 managers, y compris les dirigeants de Tarkett.

Tarkett vise à atteindre cet objectif en renforçant son plan d'action sur la diversité des genres, qui comprend de l'analyse comparative (benchmark), la fixation d'objectifs locaux, le développement du vivier de talents féminins, l'amélioration de notre attractivité pour les candidates et la sensibilisation de nos équipes.

Dans la population générale des managers, la part des femmes à fin 2024 est restée stable à 29 %, avec 469 femmes sur 1 639 managers (contre 29 % en 2023 et 27 % en 2022), proche de notre objectif de 30 % pour 2025.

3.3.1.6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise (S1-6)

Les données sur les salariés de Tarkett, par sexe, pays et type de contrat, sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

Genre	Nombre de salariés (en effectifs)	
	Au 31/12/2024	**Au 31/12/2023**
Masculin (#)	8 182	8 383
Féminin (#)	3 260	3 320
Autre (#)	N/A	N/A
Non reporté (#)	0	0
Total salariés (#)	11 443	11 703

1 Nombre d'accidents avec arrêt (AAA – indisponibilité supérieure à 24 heures) et d'accidents sans arrêt (ASA - capacité à reprendre le travail dans les 24 heures) par million d'heures travaillées.
2 Tous les employés, engagés et salariés de Tarkett, y compris les stagiaires / étudiants et apprentis s'ils sont payés par Tarkett.
3 Un manager est un employé ayant au moins un rapport direct à la date du rapport (p. ex. au 31.12), y compris les cols bleus (p. ex. les chefs d'équipe, les chefs de groupe, et les superviseurs de poste sont considérés comme des managers). Un employé considéré comme un manager (p. ex. manager dans l'intitulé du poste) mais qui n'a pas de responsabilité directe de gestion d'équipe ou dont l'équipe gérée n'est composée que d'intérimaires et/ou de stagiaires n'est pas considéré comme un manager pour le reporting RSE.

Le nombre total de salariés (11 443 salariés en effectifs au 31/12/2024) indiqué dans le tableau ci-dessus est cohérent avec le nombre total de salariés (11,635 salariés en effectifs moyens sur 2024) indiqué à la section 4.1 "Chiffres clés" du chapitre 4 "Examen de la situation financière et des résultats" du Document d'Enregistrement Universel.

Pays	Nombre de salariés (en effectifs)	
	Au 31/12/2024	Au 31/12/2023
Etats-Unis	3 542	3 525
Russie	1 468	1 461
Serbie	1 009	1 047
Suède	612	618
Pologne	583	631
France	551	572
Allemagne	488	486
Autres pays	3 189	3 363

Effectifs au 31/12/2024	Féminin	Masculin	Autre	Non reporté	Total
Nombre total de salariés (#)	3 260	8 182	N/A	0	11 443
Nombre de salariés permanents (#)	3 083	7 516	N/A	0	10 599
Nombre de salariés temporaires (#)	173	265	N/A	0	439
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (#)	4	401	N/A	0	405

Les définitions / méthodologies / hypothèses suivantes s'appliquent aux données publiées sur les salariés de Tarkett :

- Les salariés de Tarkett comprennent tous les employés, engagés et salariés de Tarkett, y compris les stagiaires / étudiants et apprentis s'ils sont payés par Tarkett ; mais excluent le personnel non actif (employés en congés de plus de 6 mois pour l'une des raisons suivantes : longues périodes de vacances, maladie ou invalidité de longue durée, congé parental, congé sabbatique, régime de retraite anticipée, départ pour le service militaire, toute autre période d'absence prolongée).
- Les salariés sont comptabilisés en tant qu'effectifs, c'est-à-dire le nombre de salariés de Tarkett au dernier jour de la période de reporting (chaque salarié comptant pour 1, indépendamment de sa date d'entrée dans l'entreprise ou du fait qu'il travaille à temps plein ou à temps partiel).
- Le genre "Autre" fait référence aux personnes qui se déclarent légalement comme ayant un troisième genre, souvent neutre (dans certains États membres où cela est possible) ; cette catégorie n'est actuellement pas applicable chez Tarkett.
- Le genre "Non reporté" fait référence aux salariés qui n'ont pas déclaré leur genre dans Workday (soit par omission involontaire, soit parce qu'ils ne souhaitent pas déclarer leur genre comme étant "Masculin" ou "Féminin").
- Les salariés permanents sont les employés engagés par Tarkett pour une durée indéterminée ; à l'exception de la Chine où les salariés sous contrat à durée déterminée de 2 ans ou plus sont considérés comme permanents.
- Les salariés temporaires sont les employés engagés par Tarkett pour une durée limitée spécifiée (c'est-à-dire un contrat temporaire ou à durée déterminée).

> Les salariés au nombre d'heures non garanti sont les employés engagés par Tarkett sans garantie d'un nombre minimum ou fixe d'heures de travail ; ils comprennent les travailleurs saisonniers et occasionnels de Tarkett Sports travaillant à l'installation de gazons synthétiques, pour lesquels la charge de travail n'est pas fixe mais dépend du nombre d'installations ou de commandes de clients.

Le nombre total de salariés a diminué de 2 % entre 2023 et 2024, en lien avec la réduction de l'activité et le plan de restructuration en Europe.

Les données relatives à la rotation des salariés sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Rotation des salariés	2024	2023[1]
Nombre de salariés permanents ayant quitté l'entreprise (#)	1 785	2 008
Taux de rotation des salariés permanents (-)	16,5 %	18,0 %

Les définitions / méthodologies / hypothèses suivantes s'appliquent aux données publiées sur la rotation des salariés :

> Le nombre de salariés permanents ayant quitté l'entreprise correspond au nombre de salariés engagés pour une durée indéterminée qui ont quitté l'entreprise au cours de la période de reporting (volontairement ou pour cause de licenciement, de retraite ou de décès).

> Le taux de rotation des salariés permanents est calculé en divisant le nombre de salariés permanents ayant quitté l'entreprise par le nombre total de salariés permanents (en effectifs) au début de la période de reporting.

Le taux de rotation des salariés a diminué de 1,5 point entre 2023 et 2024.

3.3.1.7 Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise (S1-7)

Les caractéristiques des travailleurs non-salariés sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Travailleurs non-salariés dans l'effectif de Tarkett	2024	2023
Nombre total de travailleurs externes (ETP)	724	618

Les définitions / méthodologies / hypothèses suivantes s'appliquent aux données publiées sur les travailleurs non-salariés :

> Les travailleurs non-salariés sont des travailleurs externes, définis comme tout travailleur n'ayant pas de contrat de travail avec Tarkett / ne faisant 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, les pics d'activité…) ; ne sont pas inclus les sous-traitants travaillant pour des projets spécifiques (par exemple implémentation SAP).

> Les travailleurs externes sont déclarés en équivalent temps plein (ETP), ce qui permet de mesurer la main-d'œuvre effective au cours de la période de reporting, par opposition à l'effectif, qui correspond au nombre de salariés présents à la fin de la période de reporting. Le nombre total de travailleurs externes en ETP est calculé en divisant le nombre total d'heures travaillées par les travailleurs externes, par le nombre d'heures moyennes / régulières d'un travailleur à temps plein.

Le nombre total de travailleurs externes, qui représente environ 6 % du nombre total de salariés de Tarkett, a augmenté de 17 % entre 2023 et 2024. Le recours aux travailleurs externes est lié à des besoins spécifiques et à des pics d'activité.

1 Le taux de rotation des salariés permanents de l'année 2023 a été recalculé sur la base du nombre total de salariés permanents (en effectifs) au début de la période de reporting, alors qu'il l'était auparavant sur la base des effectifs à la fin de la période de reporting.

3.3.1.8 Indicateurs de diversité (S1-9)

Les indicateurs de diversité sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Répartition des salariés par sexe et par âge	2024	2023
Nombre d'hommes dans l'encadrement supérieur (#)	140	154
Nombre de femmes dans l'encadrement supérieur (#)	45	51
Pourcentage de femmes dans l'encadrement supérieur (%)	24 %	25 %
Nombre de salariés âgés de moins de 30 ans (#)	1 516	1 662
Nombre de salariés âgés de 30 à 50 ans (#)	6 367	6 500
Nombre de salariés âgés de plus de 50 ans (#)	3 560	3 541

Les définitions, méthodologies et hypothèses suivantes s'appliquent aux données de diversité publiés :

- L'encadrement supérieur comprend les cadres dirigeants (EMC à EMC-1, c'est-à-dire le Président du Directoire, les membres du Comité exécutif – EMC, et les cadres dirigeants qui en dépendent directement), et les directeurs (EMC-2) qui dépendent directement des cadres dirigeants.
- L'âge est l'âge réel à la fin de la période de reporting.

Les indicateurs de diversité sont restés globalement stables entre 2023 et 2024, avec une légère diminution du pourcentage de femmes dans l'encadrement supérieur et un léger vieillissement de la population des salariés.

3.3.1.9 Indicateurs de santé et de sécurité (S1-14)

Les indicateurs de santé et de sécurité sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Indicateurs de santé et de sécurité	2024	2023
Pourcentage des salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité (%)	80 %	-
Nombre total de décès liés au travail[1] (#)	0	0
- *Salariés de Tarkett (#)*	0	0
- *Travailleurs externes (intérimaires) (#)*	0	0
- *Sous-traitants travaillant sur des sites Tarkett (#)*	0	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables (#)	61	76
- *Salariés de Tarkett (#)*	59	69
- *Travailleurs externes (intérimaires) (#)*	2	7

1 *Dus à des accidents du travail ou des maladies professionnelles*

Indicateurs de santé et de sécurité	2024	2023
Taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t] (-)	2,69	3,42
- *Salariés de Tarkett (-)*	2,78	3,28
- *Travailleurs externes (intérimaires) (-)*	1,39	5,93
Nombre de cas de maladies professionnelles enregistrables - salariés de Tarkett (#)	1	1
Nombre de jours perdus pour cause d'accidents du travail et de maladies professionnelles - salariés de Tarkett (#)	770	2 024[1]

Les définitions, méthodologies et hypothèses suivantes s'appliquent aux données de santé et de sécurité publiés :

- Les usines de fabrication et les entrepôts sont considérés comme disposant d'un système de gestion de la santé et de la sécurité s'ils sont certifiés ISO 45001 ou s'ils ont mis en place les éléments suivants en matière de santé et de sécurité : une politique, un responsable dédié, un contrôle de la conformité réglementaire, une évaluation des risques, un plan d'action, une analyse et des mesures correctives pour tous les incidents enregistrables, et un processus de reporting des propositions et remarques des employés sur site. Les bureaux et les réseaux de vente sont considérés comme disposant d'un système de gestion de la santé et de la sécurité s'ils sont certifiés ISO 45001 ou s'ils disposent des éléments suivants en matière de santé et de sécurité : une politique, un contrôle de la conformité réglementaire, un plan d'action, une analyse et des mesures correctives pour tous les incidents enregistrables, et un processus de reporting des propositions et des remarques des employés. Le pourcentage des salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité est calculé comme la somme des salariés travaillant sur des sites ayant mis en place un système de gestion de la santé et de la sécurité, divisée par le nombre total de salariés de Tarkett. Cet indicateur a été calculé pour la première fois en 2024.
- Les accidents du travail sont reportés conformément aux exigences légales locales et aux définitions internes de Tarkett. Ils sont suivis séparément pour les salariés de Tarkett et pour les travailleurs externes (intérimaires) ; ils n'incluent pas les accidents de trajet, ni les accidents des visiteurs et des sous-traitants (seuls les décès des sous-traitants sont reportés, le cas échéant).
- Les accidents du travail enregistrables comprennent à la fois les accidents avec arrêt (AAA - y compris les décès), lorsque les personnes sont indisponibles pour se rendre au travail pendant une période supérieure à 24 heures, et les accidents sans arrêt (ASA), lorsque les personnes sont capables de reprendre le travail dans les 24 heures, même si elles sont affectées à poste adapté comportant des "tâches légères".
- Le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables, également appelé FR1t au sein de Tarkett, est défini comme le nombre d'accidents du travail enregistrables (AAA et ASA) par million d'heures travaillées ; il se calcule comme suit : (# AAA + # ASA) / million d'heures travaillées, le nombre d'AAA incluant les accidents mortels.
- Les heures travaillées sont les heures travaillées par tous les salariés / travailleurs externes au cours de la période de reporting ; pour certaines catégories de salariés, les heures travaillées peuvent être suivies localement à l'aide d'un système de gestion du temps et des présences (par exemple, un système de pointage) ; pour les autres salariés, les heures travaillées peuvent être calculées comme suit : heures planifiées + heures supplémentaires enregistrées - heures d'absence.
- Les maladies professionnelles sont définies comme "tout affection ou trouble anormal, autre que celui résultant d'un accident du travail, provoqué par l'exposition à des facteurs associés à l'emploi".
- Le nombre de jours perdus pour cause d'accidents du travail et de maladies professionnelles correspond au nombre de jours calendaires perdus à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle d'un salarié au cours de la période de reporting. Les jours calendaires sont comptabilisés à partir du premier jour complet d'absence (c'est-à-dire le jour suivant l'accident) jusqu'au dernier jour d'absence (c'est-à-dire le jour précédant le retour au travail). Les jours perdus au cours de la période de reporting à la suite d'un accident du travail ou maladie professionnelle survenu au cours de périodes de reporting précédentes sont inclus, de même que les jours perdus à la suite d'une rechute ; mais dans ces cas, aucun nouvel accident du travail ou cas de maladie professionnelle n'est comptabilisé. Les jours perdus sont comptabilisés même si le salarié n'est plus considéré comme actif (en raison d'une absence de plus de six mois). Aucun jour perdu n'est reporté en cas d'accident mortel.

En 2024, trois facteurs principaux ont contribué à rendre nos activités plus sûres et à améliorer notre performance en matière de sécurité (-21 % sur le FR1t pour les salariés de Tarkett et les travailleurs externes par rapport à 2023) : l'application stricte des standards de sécurité du Groupe déployés à partir de 2020 et couvrant nos principaux risques (points de pincements, quais de chargement, interaction entre piétons et véhicules, interventions de maintenance sécurisées, prévention des coupures), le déploiement de formations au leadership en matière de sécurité pour les managers au sein des Divisions Tarkett Amérique du Nord et EMEA, et le renforcement de la collecte et de l'analyse des situations dangereuses et des comportements à risque.

1 *Le nombre de jours perdus pour cause d'accidents du travail et de maladies professionnelles pour les salariés de Tarkett a été recalculé en jours calendaires pour 2023, alors qu'il était auparavant calculé en jours ouvrés.*

3.4 Informations en matière de gouvernance (ESRS G1)

Ce chapitre sur les informations en matière de gouvernance fournit les informations requises pour les sujets matériels couverts par l'ESRS G1 (y compris la conduite des affaires et la corruption), ainsi que les informations couvrant les deux sujets matériels suivants spécifiques à l'entité : les pratiques restrictives de concurrence et les sanctions internationales.

3.4.1 Politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)

Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise

Notre Code d'éthique, décrit en section 3.2.1.2, aborde, entre autres, les thèmes suivants relatifs à la conduite des affaires :

- **Lutter contre la corruption** : Tarkett s'engage à conduire l'ensemble de ses activités dans la légalité, l'intégrité et la transparence, ainsi qu'à développer et maintenir des politiques, procédures et contrôles internes spécifiques à la prévention et à la détection de la corruption et du trafic d'influence.
- **Maintenir une concurrence saine** : Tarkett cherche à être plus performant que ses concurrents dans un esprit d'équité et d'honnêteté. Notre avantage concurrentiel repose sur une meilleure performance, jamais sur des pratiques non éthiques ou illégales.
- **Respecter les programmes de sanctions internationales** : Tarkett s'engage à respecter les programmes de sanctions internationales applicables et toutes les règles applicables liées à l'importation et l'exportation de biens et services.

Le Code d'éthique est complété par les politiques suivantes sur les sujets susmentionnés :

- **Code de conduite anticorruption** : Rédigé et déployé en 2018 en remplacement de la Politique anticorruption, il définit des lignes directrices claires 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), les pratiques encadrées par des règles strictes (entre autres cadeaux et invitations, dons à des organisations caritatives, parrainages, représentation d'intérêts et/ou actions de lobbying), et les pratiques nécessaires à respecter en interne (bonne tenue et exactitude des comptes, déclaration de conflits d'intérêts) et avec nos partenaires commerciaux (par exemple, clauses contractuelles anticorruption, mise en œuvre de procédures de diligence raisonnable, recours aux intermédiaires). Le code a été revu et mis à jour en 2021 à la suite de la révision de notre cartographie des risques de corruption, et il est aligné sur les exigences de la loi française relative à la lutte contre la corruption ("Loi Sapin 2") et les recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA). Chaque employé est pleinement informé que le non-respect de l'une quelconque des dispositions énumérées dans le Code de conduite anticorruption peut donner lieu à des sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'à une mesure de licenciement. Ce code est reconnu par tous les nouveaux employés au cours de leur processus d'intégration et, par la suite, sur une base annuelle. Le Code de conduite anticorruption est approuvé par le Président du Directoire, est mis à la disposition de toutes les parties prenantes sur le site internet du Groupe, et est traduit en 17 langues sur l'intranet de Tarkett à l'intention de nos employés.
- **Politique concurrence** : Elle souligne les principes et règles essentiels à respecter impérativement en matière de relations avec les concurrents (accords horizontaux, échanges d'informations, adhésion et participation à des associations professionnelles), de relations avec les fournisseurs et les clients, et de bonnes pratiques pour éviter les abus de position dominante. La Politique concurrence est approuvée par le Président du Directoire, mise à la disposition de toutes les parties prenantes sur le site internet du Groupe, et traduite en 17 langues sur l'intranet de Tarkett à l'intention de nos employés.
- **Politique de conformité aux 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. La Politique de conformité aux sanctions internationales, qui s'applique à l'ensemble du personnel et des entités de Tarkett, se réfère en particulier aux règles des Nations Unies, de l'Union Européenne, des États-Unis ou du Royaume-Uni. Elle définit les procédures et contrôles internes (y compris la classification des pays par niveau de risque, l'analyse des transactions proposées, la vérification des tiers) à suivre pour atténuer les risques liés aux sanctions internationales. Le processus repose sur des vérifications effectuées par le Département Juridique & Conformité avant d'effectuer une transaction impliquant un pays figurant sur la liste de la politique, afin d'évaluer juridiquement la situation et de prendre une décision en conséquence. La politique est accessible à tous les employés sur l'intranet de Tarkett.

Chez Tarkett, la culture d'entreprise en matière de conduite des affaires est établie par les politiques susmentionnées ; elle est développée et encouragée par des informations régulières (par exemple, par le biais de courriels collectifs, via la section conformité de l'intranet de Tarkett) et des formations sur l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption, et les règles de concurrence (voir ci-dessous) ; elle est évaluée par les contrôles effectués par les personnes en charge du contrôle interne et les équipes d'audit interne ; et elle est validée par l'absence, à notre connaissance, de cas confirmés de corruption, de pratiques restrictives de concurrence ou de non-conformité aux programmes de sanctions internationales.

Systèmes d'alerte et procédure d'enquête sur les incidents

Les **systèmes d'alerte**, décrits en section 3.3.1.3, permettent à toute partie prenante interne ou externe de signaler des préoccupations ou des violations potentielles de notre Code d'éthique et de nos politiques de conduite des affaires, tout en garantissant la protection des droits des lanceurs d'alerte.

Toute préoccupation ou alerte soulevée par l'intermédiaire des systèmes d'alerte est soumise à une revue et à un examen préliminaire de sa recevabilité par les membres du Comité d'éthique ; si elle est recevable, elle fait ensuite l'objet d'une enquête détaillée par les membres du Comité d'éthique et d'autres personnes habilitées (en fonction du type et de la portée de l'alerte), sur la base de laquelle des mesures correctives sont mises en œuvre le cas échéant, et un suivi est assuré jusqu'à ce que l'alerte soit clôturée de manière satisfaisante.

Programme de formation à la conformité

Le **programme de formation à la conformité**, remanié en 2018 et régulièrement révisé par la suite, se concentre entre autres sur l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption, et le respect des règles de concurrence. Le programme consiste en des modules d'e-learning (apprentissage en ligne) sur mesure qui sont mis en place pour les employés ciblés qui sont considérés à risque par leur fonction (plus de 5 500 employés inscrits). Les fonctions jugées les plus à risque en matière de corruption sont les ventes, le marketing et le développement commercial, les achats et la chaîne d'approvisionnement, la finance, l'audit interne et le juridique.

La formation à la lutte contre la corruption porte notamment sur les pots-de-vin, les relations avec les intermédiaires, les cadeaux et invitations, les dons à des organisations caritatives, et les systèmes d'alerte mis à la disposition des employés et des tiers. En ce qui concerne la concurrence, le programme couvre en particulier les restrictions de concurrence horizontale (concurrents) et verticale (fournisseurs et sous-traitants), telles que l'échange d'informations dans le cadre des organisations professionnelles. Un outil facile à utiliser avec une ergonomie améliorée a été déployé en 2021, avec des modules plus courts mais réalisés plus régulièrement. 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 2024, 99,4 % des employés ciblés ont suivi la formation sur la lutte contre la corruption et 99,0 % sur le respect des règles de concurrence. En général, 99,2 % des employés ciblés ont suivi une formation en ligne sur l'éthique des affaires les concernant en 2024 (contre 98,0 % en 2023, 97,4 % en 2022 et 97,6 % en 2021).

3.4.2 Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)

La gestion des relations avec les fournisseurs est décrite en section 3.2.2, par le biais de notre programme d'approvisionnement responsable qui comprend une cartographie des risques RSE liés aux achats, notre Code de conduite d'approvisionnement responsable pour les fournisseurs de Tarkett, l'intégration des exigences sociales et environnementales dans les contrats des fournisseurs, ainsi que l'évaluation et le contrôle des fournisseurs par le biais d'une évaluation RSE détaillée de certains fournisseurs. La mise en œuvre de notre programme d'approvisionnement responsable est soutenue par une procédure d'approvisionnement responsable et une formation dédiée de nos acheteurs et responsables des achats.

3.4.3 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)

Conformément aux exigences de la loi française relative à la lutte contre la corruption ("Loi Sapin 2") et aux recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA), Tarkett a mis en place un **programme de prévention de la corruption**, qui fournit un cadre à nos équipes et à nos partenaires commerciaux à travers le monde et qui comprend les éléments suivants :

- Un exercice de **cartographie des risques de corruption** a été lancé en 2017, mis à jour en 2019 et remanié en 2020 / 2021. Le processus d'identification et d'évaluation des risques s'est appuyé sur des entretiens menés auprès de 85 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 sur la base d'éléments recueillis lors d'entretiens supplémentaires et/ou d'alertes ou d'incidents potentiels et/ou de 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 et 2021, 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 pertinente, et de prendre en compte les dernières exigences de l'AFA.
- Le **Code de conduite anticorruption**, tel que décrit en section 3.4.1, qui est reconnu par tous les nouveaux employés au cours de leur processus d'intégration et, par la suite, sur une base annuelle.
- Les **systèmes d'alerte** décrits en section 3.3.1.3.
- L'**évaluation de nos partenaires commerciaux** : Tarkett a réalisé une évaluation de certains de ses fournisseurs dans le cadre de notre programme d'approvisionnement responsable, ainsi que des diligences anticorruption sur ses intermédiaires, et certains de ses clients et fournisseurs. Une cartographie des tiers a été élaborée en 2020, ce qui a conduit à la création d'un programme d'évaluation des tiers, poursuivi en 2024.
- 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 2024, 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 à risque en termes de corruption par leur fonction, couvrant les pratiques anticorruption en général, et rappelant à nos équipes les bonnes pratiques à cet égard, avec un accent particulier sur l'utilisation d'intermédiaires, les cadeaux et invitations, et les dons / parrainages. En 2024, 99,4 % des employés ciblés ont suivi la formation sur la lutte contre la corruption. Des ateliers anticorruption sont également organisés pour des publics spécifiques.
- Le **Comité anticorruption**, créé en 2020, est composé du Président du Directoire, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne, 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.

En cas d'allégations ou d'incidents de corruption, l'enquête est menée par des personnes habilitées, indépendantes de la chaîne de management impliquée dans l'affaire. Ces cas, s'il y en a, sont signalés au Directoire (directement ou par l'intermédiaire du Comité anticorruption), tandis que le Conseil de surveillance est régulièrement informé du nombre et de l'état des cas en cours par l'intermédiaire du Comité d'audit, des risques et de la conformité.

3.4.4 Cas de corruption (G1-4) ou d'autres sujets de conduite des affaires (concurrence, sanctions internationales)

Tarkett n'a fait l'objet d'aucune condamnation (et donc d'aucune amende) pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption au cours de la période de reporting.

Tarkett n'a pas non plus fait l'objet de condamnation (et donc pas l'objet d'amende) pour infraction à la législation sur la concurrence ou pour violation des programmes de sanctions internationales au cours de la période de reporting.

3.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'état de durabilité

TARKETT

RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852 DE LA SOCIÉTÉ TARKETT, RELATIVES À L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

Tour Initiale - 1 Terrasse Bellini - 92919 Paris La Défense

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de la société Tarkett, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de la société Tarkett. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section 3 du rapport sur la gestion du groupe.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, la société Tarkett est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par la société Tarkett pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section 3 du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par la société Tarkett dans son rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de la société Tarkett, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par la société Tarkett en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

CONFORMITÉ AUX ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR LA SOCIÉTÉ TARKETT POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES, ET RESPECT DE L'OBLIGATION DE CONSULTATION DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE PRÉVUE AU SIXIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L. 2312-17 DU CODE DU TRAVAIL

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par la société Tarkett lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section 3 du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par la société Tarkett avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section 3.1.9 *Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)* du rapport sur la gestion du groupe.

Nous nous sommes entretenus avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par la société avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

- Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au paragraphe 3.1.11 *Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)* du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la société concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par la société pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par la société des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance du groupe et avec les analyses de risques menées par la société.

Nous avons apprécié la manière dont la société a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse.

- Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées au paragraphe 3.1.11 *Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO-1)* du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par la société, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont la société a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées.

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS LA SECTION 3 DU RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE AVEC LES EXIGENCES DE L'ARTICLE L. 233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section 3 du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par la société Tarkett relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section 3 du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations relatives au contexte de première année d'application figurant en introduction du paragraphe 3.1.1 *Base générale pour la préparation des états de durabilité (BP-1)* dans le rapport sur la gestion du groupe, notamment en ce qui concerne certains points de données requis par les ESRS qui ne sont pas publiés dans l'Etat de durabilité.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au paragraphe 3.2.1 *Changement climatique (ESRS E1)* du rapport sur la gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la Direction du Développement durable, apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le groupe couvre les domaines suivants :

atténuation du changement climatique, énergie et adaptation au changement climatique ;

- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes de la section environnementale des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan des émissions de gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le groupe pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le groupe a eu recours pour l'élaboration de son bilan d'émissions de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations et nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente.

Paris La Défense, le 27 février 2025
KPMG Audit
Philippe Grandclerc — Romain Mercier
Associé — Associé

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par la société Tarkett pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous n'avons pas identifié d'éléments ayant nécessité une attention particulière de notre part.

Paris La Défense, le 27 février 2025
Forvis Mazars
Anne-Laure Rousselou
Associée

4 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

4.1	**Chiffres clés**	**194**
4.1.1	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	196
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023	202
4.2	**Investissements**	**206**
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2024 et 2023	206
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	207
4.2.3	Principaux investissements futurs	207
4.3	**Trésorerie et capitaux propres**	**207**
4.3.1	Présentation générale	207
4.3.2	Flux de trésorerie	208
4.3.3	Dette financière	209
4.3.4	Conditions des principales lignes de crédit	211
4.3.5	Placements privés	212
4.3.6	Capitaux propres	212
4.3.7	Engagements hors bilan	213

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 2024, 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 2024 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 & LATAM) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

Chiffres clés du Groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	**3 331,9**	**3 363,1**
Croissance organique[1]	(0,4%)	4,5%
EBITDA ajusté avant IFRS 16[1]	**286,2**	**248,0**
% du chiffre d'affaires net	8,6%	7,4%
EBITDA ajusté[1]	**329,3**	**287,8**
% du chiffre d'affaires net	9,9%	8,6%
EBIT ajusté avant IFRS 16[1]	**184,8**	**147,6**
% du chiffre d'affaires net	5,5%	4,4%
EBIT ajusté[1]	**190,8**	**154,1**
% du chiffre d'affaires net	5,7%	4,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**36,2**	**125,1**
% du chiffre d'affaires net	1,1%	3,7%
Résultat de la période - part du Groupe	**(62,6)**	**20,4**
Résultat par action (en euros)	**(0,95)[3]**	**0,31**
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	820,9	864,7
Endettement net avant IFRS 16[2]	309,3	408,3
Endettement net[2]	434,7	551,7
Total bilan	**2 484,9**	**2 483,3**
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	287,2	278,5
Investissements	(125,4)	(94,9)
Free cash flow[1]	169,8	147,1
Capitalisation boursière au 31 décembre	**701**	**611**
Effectifs moyens	**11 635**	**11 838**

(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 appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2024 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 :

2024 *(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	**866,0**	**866,9**	**535,8**	**1 063,2**	**-**	**3 331,9**
Marge brute	**200,2**	**219,5**	**59,8**	**215,1**	**(44,6)**	**650,0**
% du chiffre d'affaires net	23%	25%	11%	20%	-	20%
EBITDA ajusté	**75,3**	**81,3**	**67,3**	**134,3**	**(28,9)**	**329,3**
% du chiffre d'affalires net	9%	9%	13%	13%	-	10%
Ajustements	**(23,3)**	**(1,1)**	**(0,8)**	**(16,1)**	**(3,3)**	**(44,5)**
EBITDA	**52,1**	**80,2**	**66,5**	**118,2**	**(32,3)**	**284,7**
% du chiffre d'affaires net	6%	9%	12%	11%	-	9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(31,4)**	**5,8**	**(20,6)**	**85,9**	**(3,4)**	**36,2**
% du chiffre d'affaires net	(4%)	1%	(4%)	8%	-	1%
Investissements courants	**39,7**	**16,6**	**19,4**	**18,6**	**1,8**	**96,0**

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**	**-**	**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%	-	22%
EBITDA ajusté	**74,5**	**77,6**	**86,7**	**114,5**	**(65,6)**	**287,8**
% du chiffre d'affaires net	9%	9%	14%	11%	-	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%	-	8%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(20,8)**	**5,4**	**36,6**	**80,9**	**23,1**	**125,1**
% du chiffre d'affaires net	(2%)	1%	106%	8%	-	4%
Investissements courants	**34,7**	**16,3**	**16,3**	**23,2**	**2,5**	**92,9**

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 2024, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants, du bois, du voile de verre, et des emballages. 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 2024, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 48% du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 16% et le transport et la logistique 9%.

Depuis plusieurs années, comme décrit en Section 1.6.2.2, le Groupe a mis en place le programme World Class Manufacturing (WCM). 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 2024.

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 divers flux intragroupe, 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 (50,9% du chiffre d'affaires net consolidé en 2024), le rouble Russe (7,9%) 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 2024, 57% du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 43% aux premier et quatrième trimestres.

4.1.1.5 Acquisitions

Le Groupe est susceptible d'effectuer des acquisitions qui 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 2024 et 2023 ».

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 2023 et 2024 :

EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*	Exercice clos le 31 décembre 2024	 2023	 Variation
Résultat d'exploitation (EBIT)	**36,2**	**125,1**	**(246%)**
Dépréciation et amortissements et autres	248,5	134,9	
EBITDA	**284,7**	**260,0**	**9%**
Ajustements			
Charges de restructuration[(1)]	23,4	8,4	
Charges liées aux cessions d'actifs et perte de valeur	(9.4)	2.0	
Charges liées aux acquisitions et regroupements d'entreprises	3.5	-	
Charges liées aux rémunérations en actions	15,5	9,5	
Autres	11,5	7,8	
EBITDA ajusté	**329,3**	**287,8**	**13%**

(1) *Les charges de restructuration 2024 et 2023 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 : 10.8% pour EMEA, 10,5% pour l'Amérique du Nord, 10,9% pour APAC, 12,1% pour l'Amérique latine et 22,3% pour la CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2028 (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 2024, 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 2024, le Groupe reconnaît 131,6 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 48,6 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 83,0 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 lorsque 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.

31 décembre 2024, le Groupe retenait 52,5 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 159,5 millions d'euros dont 147,9 millions d'euros concernent le Luxembourg et 4,2 millions d'euros concernent le Royaume-Uni.

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 2024 et 31 décembre 2023

> Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.

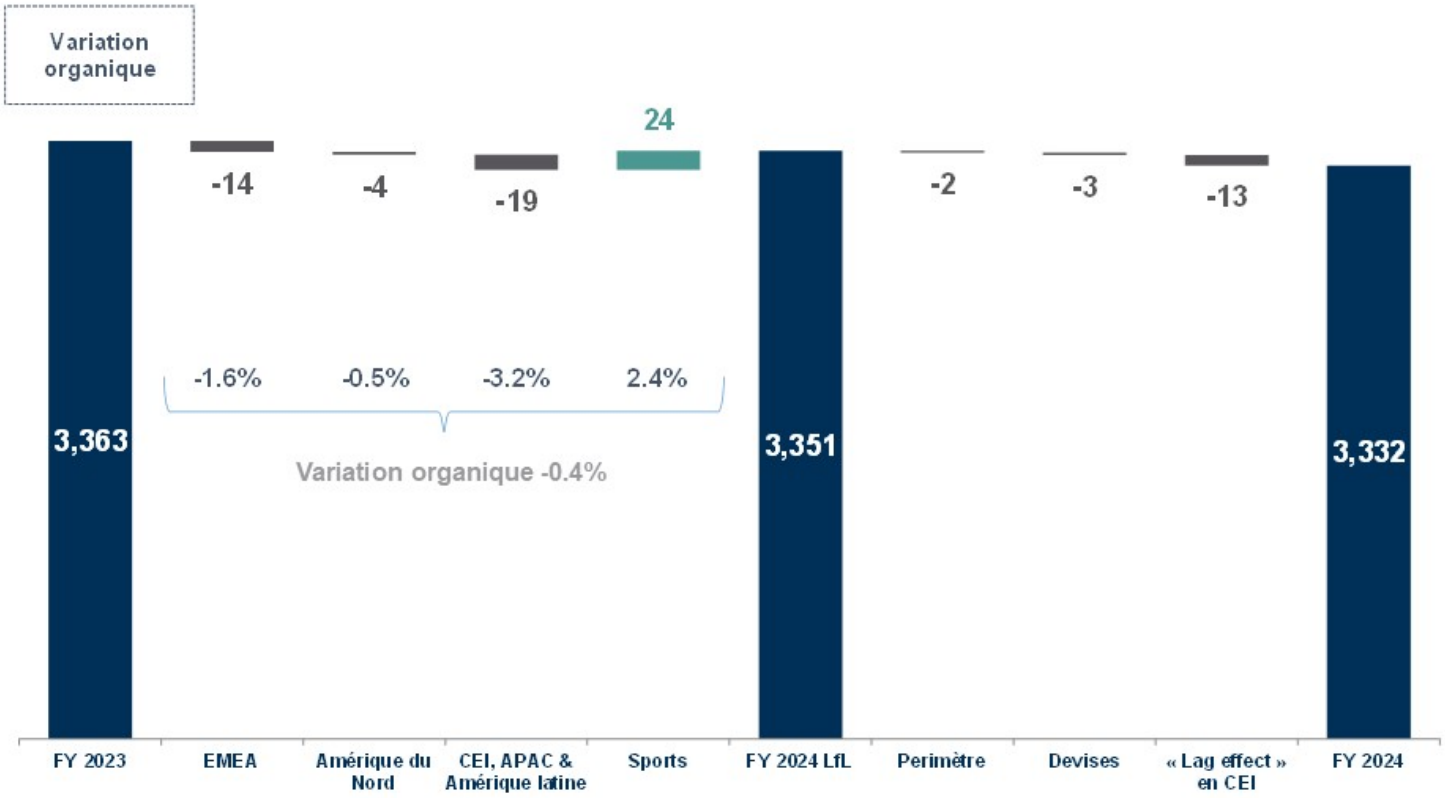
4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2024, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à 3 332 millions d'euros, contre 3 363 millions d'euros en 2023, soit une diminution de - 0,9%.

> Le Groupe a affiché une **croissance organique de -0,4%**, excluant les variations des taux de change de -16 millions d'euros, dont -13 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 ajustements de prix de ventes mises en place dans l'ensemble des segments est en moyenne de -0,3% en 2024 par rapport à l'année précédente.



EMEA

Le segment EMEA a enregistré un chiffre d'affaires de 866 millions d'euros, en hausse de +1,9% par rapport à 2023, incluant un effet de change favorable de +0,5% et un effet périmètre de +3,0% lié à l'intégration des activités en Ukraine, auparavant rattachées à la CEI. Les ventes organiques ont diminué de -1,6% par rapport à 2023.

L'environnement macroéconomique difficile et les taux d'intérêt élevés ont freiné les projets de construction neuve et de rénovation dans la zone euro et en Europe du Nord. Dans ce contexte, le marché des revêtements de sols, notamment dans le secteur résidentiel, est en décroissance. Pour soutenir l'activité, des ajustements de prix sélectifs à la baisse ont été appliqués.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 867 millions d'euros, en baisse de -2,5% par rapport à 2023. L'effet de change a été neutre (-0,1%) et l'effet périmètre négatif (-1,9%) avec la cession ne nos activités de distribution de revêtements de sols en Californie. Les ventes organiques ont légèrement diminué de -0,5%.

La demande dans les segments commerciaux (bureaux, santé, éducation) a bien résisté, enregistrant une légère croissance des volumes, notamment grâce aux dalles moquettes et à la LVT. En revanche, les volumes d'activité dans les secteurs résidentiel et hôtellerie sont en baisse, dans un marché où la demande reste pénalisée par l'inflation et le niveau élevé des taux d'intérêt, entraînant une forte réduction des projets de construction neuve et de rénovation.

CEI, APAC et Amérique latine

Le chiffre d'affaires du segment **CEI, APAC et Amérique latine** s'est élevé à 536 millions d'euros, en baisse de -10,5% par rapport à 2023. Cette diminution inclut une baisse des ventes organiques de -3,2% (hors effets de prix de vente dans les pays de la CEI), un effet de change négatif de -3,0% principalement dû à la dépréciation du rouble et du réal brésilien, ainsi qu'un effet périmètre de -4,3% lié au transfert des activités en Ukraine vers le segment EMEA.

Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires du segment **Sport** a progressé de +3.7% par rapport à 2023, dont +2,4% de croissance organique pour atteindre 1 063 millions d'euros à fin 2024. La demande pour les terrains en gazon artificiel et les pistes d'athlétisme en Amérique du Nord reste à un niveau élevé, mais le marché a cru à un rythme plus modéré.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 731,9 millions d'euros en 2023 à 650,0 millions d'euros en 2024, soit une diminution de 81,9 millions d'euros. Elle représente 20% du chiffre d'affaires en 2024, soit une diminution limitée de 2 points par rapport à 2023.

Malgré les gains de productivité réalisés en 2024, l'entreprise est pénalisée par des dépréciations d'actifs des UGT de la zone CEI, ainsi que de l'activité résidentielle aux USA et du secteur bois EMEA, pour un montant de 110,0 millions d'euros.

4.1.2.4 EBITDA ajusté.

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 329,3 millions d'euros, soit 9,9% du chiffre d'affaires, par rapport à 287,8 millions d'euros en 2023, soit 8,6% du chiffre d'affaires.

L'effet combiné des volumes et du mix produit sur l'EBITDA est de +4 millions d'euros.

Les ajustements sélectifs des prix de vente (-0,3% par rapport à 2023) conduisent à un effet de -8 millions d'euros (hors variation des prix de vente dans la CEI, ajustés pour compenser les effets des devises).

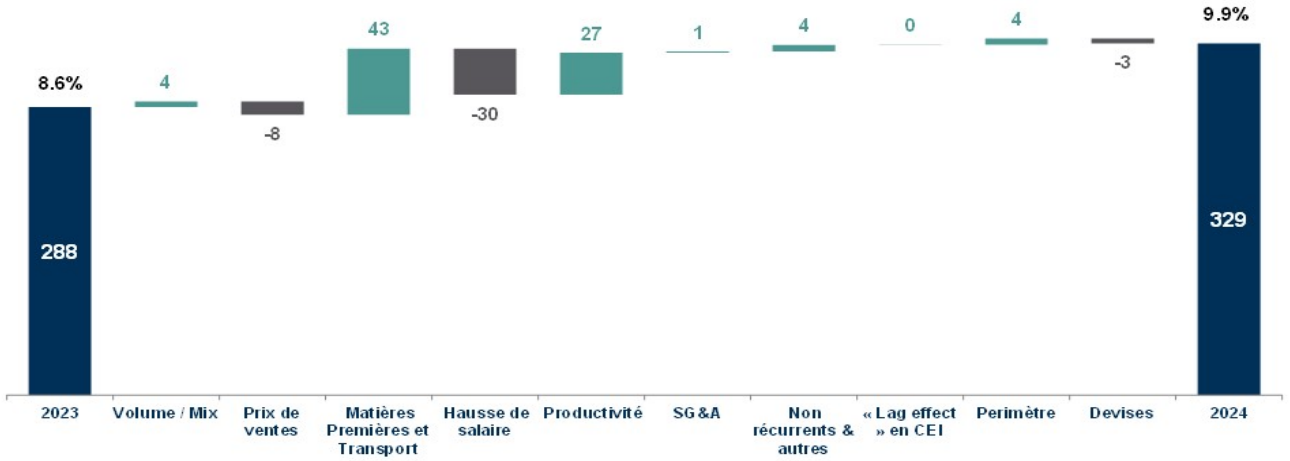
Les coûts des matières premières ont diminué significativement principalement sur le premier semestre générant un effet positif de +43 millions d'euros en année pleine, mais l'inflation salariale est restée significative (-30 millions d'euros).

La balance d'inflation, nette de l'effet des prix de ventes et de l'inflation des coûts (prix d'achats et salaires) est légèrement positive (+5 millions d'euros) sur l'année.

L'EBITDA et la marge bénéficient de la bonne performance industrielle et des actions de productivité mises en place par le Groupe qui ont permis une réduction importante des coûts de production de +27 millions d'euros sur l'année.

Les économies de SG&A générées par les plans d'économies mis en place au cours de l'année sur les fonctions support du siège et d'EMEA compensent les efforts pour soutenir la croissance dans le Sport et le lancement de nouvelles collections dans le revêtement de sol.

Les effets de périmètre sur les divisions Sport et Amérique du Nord ont également un effet net positif de +4 millions d'euros.



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 8,7%, en augmentation de 23 points de base par rapport à 2023. La baisse de certains prix de vente a été plus que compensée par la diminution des coûts d'achat des matières premières par rapport à 2023. De plus, l'amélioration de la productivité industrielle et les plans d'économie ont impacté positivement la marge sur l'année 2024.
- **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté est de 9,4% en 2024 par rapport à 8,7% en 2023. Elle a bénéficié des bons volumes de l'activité commerciale, d'une balance d'inflation positive, de mesures de redressement de certaines activités sous-performantes et d'un bon niveau de productivité industrielle.
- **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 12,6%, en baisse de 15 points de base par rapport à 2023. La baisse de la profitabilité s'explique principalement par la contraction des volumes et une augmentation du coût des matières premières en CEI.
- **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 12,6%, en augmentation de 19 points de base par rapport à l'année dernière. Cette amélioration résulte d'une balance d'inflation positive grâce au bon niveau des prix de vente et aux prix des matières premières favorables.
- Les **coûts centraux non alloués** étaient de 28,9 millions d'euros en 2024, en baisse de -20,1% par rapport à 2023, reflétant les économies réalisées du fait la nouvelle organisation mise en place courant 2024.

4.1.2.5 Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2024 du Groupe s'élève à 36,2 millions d'euros, soit 1,1% du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2024 a diminué de 88,9 millions d'euros par rapport à 2023. Cette diminution est due aux dépréciations d'actifs des UGT de la zone CEI, ainsi que de l'activité résidentielle aux USA et du secteur bois EMEA, pour un montant de 110,0 millions d'euros.

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de -62,3 millions d'euros en 2024 contre -69,1 millions d'euros en 2023.

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2024 s'est élevée à -35,9 millions d'euros, en augmentation par rapport à la charge de -35,4 millions d'euros enregistrée en 2023.

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe est de -62,0 millions d'euros en 2024 contre 20,5 millions d'euros en 2023.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de -62,6 millions d'euros en 2024 contre 20,4 millions d'euros en 2023.

Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2024 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.

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 59 622 euros au cours de l'exercice écoulé.

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2024 et 2023

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe sont de -96,0 millions d'euros en 2024 et -92,9 millions d'euros en 2023.

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 2023 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, le Groupe prévoit des dépenses d'investissement d'environ 2.5% du chiffre d'affaires, en ligne avec la moyenne historique et qui permettent la réalisation de sa stratégie de croissance durable et l'optimisation continue de ses activités.

Le tableau suivant résume les principaux investissements du Groupe réalisés au cours des exercices 2024 et 2023.

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2024	2023
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(50,6)	(3,2)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(96,0)	(92,9)
Produit des cessions et dividendes reçus	21,3	1,2
Impact de la variation de périmètre	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(125.4)**	**(94,9)**

4.2.1.1 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 Luxury Vinyl Tiles (LVT) en Pologne et amélioration de la productivité des usines de moquettes ;
- **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité ;
- **CEI** : Maintenance des capacités de production des produits Luxury Vinyl Tiles (LVT) en Russie et au Brésil ;
- **Sport :** Comme en 2022 renforcement des capacités de production 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.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2024

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la Section 4.1.1.5 "Acquisitions", les principaux investissements réalisés en 2024 comprennent :

- **EMEA** : Renforcement des capacités de production des produits Luxury Vinyl Tiles (LVT), implémentation d'une solution d'impression numérique en Pologne et amélioration de la productivité des usines ;
- **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité ;
- **CEI** : Maintenance des capacités de production des produits Luxury Vinyl Tiles (LVT) en Russie et au Brésil ;
- **Sport :** Renforcement des équipements d'installation des pistes d'athlétisme et des capacités de production pour gazons synthétiques ;
- **Groupe** : Investissements IT avec la poursuite de la modernisation de nos outils, en particulier sur la plateforme Web et la dématérialisation des outils informatiques.

4.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours en 2024 s'inscrivent dans la continuité des projets de l'année écoulée, notamment avec des projets de renforcement de la production de dalles vinyle haut de gamme (Luxury Vinyl Tiles - LVT), l'utilisation de nouvelles technologies d'impression et l'exploitation de la nouvelle usine d'extrusion de fil. Ces initiatives visent à améliorer l'efficacité et à réduire 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 - emprunts et dettes portant intérêts », 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 limiter les investissements courants à un montant de l'ordre de 2,5% du chiffre d'affaires net consolidé en 2024. 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 2024, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 309,3 millions d'euros, soit une baisse de 99,0 millions d'euros par rapport à la dette nette de 408,3 millions d'euros du 31 décembre 2023. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est de 1,1x avant application de la norme IFRS 16 et de 1,3x après application de la norme, contre 1,6x et 1,9x au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 352,4 millions d'euros contre 224,3 au 31 décembre 2023. Par ailleurs, le montant disponible sur les lignes de crédit au 31 décembre 2024 s'élève à 431,9 millions d'euros.

Compte tenu du niveau d'incertitudes qui reste important, le Groupe va poursuivre les actions pour préserver le cash-flow en 2025. Ainsi, le Directoire proposera de ne pas verser de dividendes en 2025 au titre de l'exercice 2024.

4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	(26,1)	55,9
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	247,5	133,4
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(8,4)	1,3
Frais financiers nets	62,3	69,2
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	29,2	(0,3)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	0,0	0,1
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	**304,3**	**259,5**
Variation du besoin en fonds de roulement	63,8	117,9
Trésorerie liée à l'exploitation	**368,1**	**377,5**
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	**(80,8)**	**(98,9)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**287,2**	**278,5**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(125,4)**	**(94,9)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(28,3)**	**(154,3)**
Variation nette des éléments de trésorerie	**133,6**	**29,3**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	224,3	220,8
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	(5,6)	(25,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**352,4**	**224,3**

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2024, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement, se sont élevés à 304,3 millions d'euros, soit une augmentation de 44,8 millions d'euros par rapport à 2023. 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 63,8 millions d'euros à fin décembre 2024, contre 117,9 millions d'euros à fin décembre 2023 soit une diminution de 54,2 millions d'euros sur l'exercice. Le groupe a mis en œuvre des actions importantes pour réduire le volume des stocks qui représentent 77 jours à fin décembre 2024 contre 80 jours à fin décembre 2023.

La bonne gestion des délais de paiement consentis par les principaux fournisseurs, ainsi que l'attention particulière portée au crédit management, a également contribué à diminuer le besoin en fonds de roulement. Les programmes de cession de créances ont représenté un financement net de 178 millions d'euros à fin décembre 2024, en hausse par rapport à fin décembre 2023 (161 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 -94,9 millions d'euros en 2023 à -125,4 millions d'euros en 2024.

4.3.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie nets liés aux activités de financements passent de -154,3 millions d'euros en 2023 à -28,3 millions d'euros en 2024.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2024, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 434,7 millions d'euros (551,7 millions d'euros en décembre 2023), soit 309,3 millions d'euros avant application de la norme IFRS16 (408,3 millions d'euros en décembre 2023).

4.3.3.2 Trésorerie et équivalent de trésorerie

Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 352,4 millions d'euros et 224,3 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, les principales concentrations de disponibilités étaient localisées en Amérique du Nord (47,6 millions d'euros), dans la holding du Groupe (136,3 millions d'euros) et en Russie (80,6 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).

4.3.3.3 Dette financière brute

Au 31 décembre 2024, la dette financière brute du Groupe est composée principalement de deux prêts d'actionnaire représentant un montant total de 582,9 millions d'euros, d'un emprunt obligataire d'un montant de 31,5 millions d'euros, de deux tranches de placements privés de droit allemand (dits « *Schuldschein* ») pour un montant total de 16 millions d'euros, ainsi que de plusieurs prêts amortissables pour un montant total de 24,6 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 2024		31 décembre 2023	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires	12,2	13,5	24,8	16,7
Prêt actionnaire	582,9	-	520,4	-
Placements privés	37,5	10,0	47,5	18,0
Autres emprunts	-	-	-	-
Découverts bancaires	-	5,6	-	5,3
Emprunts et dettes portant intérêts	**632,6**	**29,0**	**592,6**	**40,0**
Total emprunts et dettes portant intérêts	**661,7**		**632,6**	
Contrats de location (IFRS 16)	95,9	29,5	111,8	31,6
Dette financière brute	**787,0**		**776,0**	

Au 31 décembre 2024, les principales capacités de financement du Groupe proviennent des crédits suivants :

- **Prêt d'actionnaire** : il s'agit de deux conventions de prêt arrivant à échéance en 2028 conclues entre Tarkett en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, utilisées à la date de clôture de l'exercice à hauteur de 419 millions d'euros et 69,5 millions de dollars US pour la première, et à hauteur de 97 millions d'euros pour la seconde (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 2024 ;
- « ***Schuldschein*** » : les placements privés de droit allemand, dits « *Schuldschein* », représentent à la date de clôture un montant total de 16 millions d'euros, réparti en deux 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 24,6 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 178,1 millions d'euros ou équivalents au 31 décembre 2024.

Trésorerie et capitaux propres

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2024 est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2024 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	TOTAL	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2025	2 ans jusqu'au 31/12/2026	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2029	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Lignes de crédit renouvelable Europe	EUR		-	-	-	-	-
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD		-	-	-	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR	3,47%	25,6	13,4	10,1	2,1	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22%	0,1	0,1	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**25,7**	**13,5**	**10,1**	**2,1**	**-**
Placements privés Europe	EUR	4,89%	47,5	10,0	6,0	-	31,5
Prêt actionnaire	EUR	6,13%	516,0	-	-	516,0	-
Prêt actionnaire	USD	8,51%	66,9	-	-	66,9	-
Découverts bancaires			5,6	5,6	-	-	-
Emprunts et dettes portant intérêts			**661,7**	**29,1**	**16,1**	**585,0**	**31,5**
Contrats de location (IFRS 16)			**125,4**	**33,8**	**27,4**	**47,0**	**17,3**
Dette financière brute			**787,1**	**62,9**	**43,5**	**632,0**	**48,8**

4.3.4 Conditions des principales lignes de crédit

Au 31 décembre 2024, 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 de deux prêts d'actionnaire conclus avec Tarkett Participation respectivement le 20 juillet 2021 et le 7 novembre 2024.

Le prêt d'actionnaire

Le prêt d'actionnaire conclu le 20 juillet 2021 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 prêt d'actionnaire conclu le 7 novembre 2024 a pour objet le financement du programme d'acquisitions du Groupe, avec une date de maturité et des conditions d'intérêts identiques à celles du prêt d'actionnaire existant.

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 2024, les marges appliquées à ces lignes sont respectivement 3,45%, 3,95% et 2,20%, 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 2024, les placements privés de droit allemand « *Schuldschein* » se répartissent en deux tranches à taux fixe totalisant 16 millions d'euros, conclues lors de l'émission du 18 juin 2019, et arrivant à échéance en juin 2025 pour 10 millions d'euros et en juin 2026 pour 6 millions d'euros.

Ces « *Schuldschein* » contiennent 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, 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 2024 et au 31 décembre 2023, le Groupe était en conformité avec cet engagement, en atteignant un « leverage ratio », avant l'application de la norme IFRS 16, de respectivement 1,1x, et 1,6x 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 2024 et au 31 décembre 2023, le Groupe était en conformité avec cet engagement, en atteignant un « leverage ratio », après l'application de la norme IFRS 16, de respectivement 1,3x et 1,9x l'EBITDA ajusté de la période.

4.3.6 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 820,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 et à 864,7 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 2024 (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 2024	Au 31 décembre 2023
Federal insurance company	(72,2)	(67,9)
Ester Finance Technologies	(93,6)	(69,2)
Organisme retraite suédois (*Pri-Pensionsgaranti*)	(22,4)	(23,1)
Cautions solidaires sur les prêts amortissables	(24,6)	(36,8)
Autres	(23,8)	(22,5)
Garanties maison-mère de Tarkett	**(236,6)**	**(219,4)**
Autres engagements donnés en filiales	(48,6)	(30,8)
Engagements donnés	**(285,2)**	**(250,2)**
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	4,2	7,7
Engagements reçus	**4,2**	**7,7**

Les principaux engagements se composent :

- d'une contre-garantie (« General Indemnity Agreement ») à hauteur d'un montant maximum de 75 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 120 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 97,3 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 24,6 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 7,9 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 GmbH pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7 millions d'euros, engagée à hauteur de 1,7 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. (Chine), Morton Extrusiontechnik GmbH (Allemagne), FieldTurf Tarkett SAS (France) et FieldTurf Poligras SA (Espagne), 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 32,8 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 14,4 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 48,6 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. En plus des provisions déjà constituées, le Groupe dispose de fonds totalisant environ 4,7 millions de dollars US au 31 décembre 2024, ainsi que de divers accords de couverture d'assurance en place assurant le financement de ces procès et de la survenance de nouveaux litiges liés à l'amiante.

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 19,6 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sols résilients.

À la suite de cette décision, en novembre 2018, une action indemnitaire a été engagée devant le tribunal de commerce de Paris par un groupement d'installateurs contre Tarkett. Cette action vise à solliciter réparation d'un préjudice allégué du fait des pratiques sanctionnées par l'Autorité de la Concurrence. 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 2024.

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 et administratives ont été déposées notamment par des établissements publics et privés de santé pour solliciter la réparation de leur éventuel dommage. Au 31 décembre 2024, ces procédures sont encore pour la plupart à un stade préliminaire, aucune décision au fond n'étant encore intervenue.

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 2024, environ 663 tiers plaignants ont des actions en cours contre Domco dans plusieurs États des États-Unis. Sur les quelques 663 actions en cours, 20 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 un, 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 2024, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans environ 2 073 affaires depuis 2015, et a conclu 74 accords transactionnels en 2024 pour un total d'environ 10,16 millions de dollars américains. Depuis 2015, environ 44 dossiers sont transigés chaque année pour un montant annuel moyen d'environ 4,0 millions de dollars américains, mais ces chiffres ont tendance à augmenter depuis la pandémie de la Covid-19. Les passifs de Domco liés à l'amiante ont toujours été couverts en partie grâce à des accords de partage des coûts et des rachats de polices avec des compagnies d'assurance. Domco a également financé 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 multi-districts, 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. Mi 2024, un accord transactionnel a été conclu avec les plaignants et homologué par le tribunal, mettant ainsi fin au litige. En conséquence, un montant correspondant à l'accord transactionnel a été provisionné dans les comptes de FieldTurf en vue d'un versement prévu à compter de janvier 2025.

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 2023 et 2024 voir la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 31 décembre 2024".

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 2025.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2025 montre :

- aux États-Unis, un rythme de croissance de +2,7% en 2025 ;
- en zone euro, une croissance de +1,0% en 2025;
- des taux de croissance de +1,4% en 2025 pour la Russie et de +2,2% au Brésil en 2025.

Prévisions de croissance du PIB[1]	2024	2025	2026
États-Unis	+2,8%	+2,7%	+2,1%
Zone euro	+0,8%	+1,0%	+1,4%
Allemagne	-0,2%	+0,3%	+1,1%
France	+1,1%	+0,8%	+1,1%
Royaume-Uni	+0,9%	+1,6%	+1,5%
Russie	+3,8%	+1,4%	+1,2%
Brésil	+3,7%	+2,2%	+2,2%
Chine	+4,8%	+4,6%	+4,5%
Monde	+3,2%	+3,3%	+3,3%

[1] *Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2025*

4.6.2.2 Perspectives du Groupe

Le contexte géopolitique et macroéconomique demeure incertain et les réductions des taux d'intérêts n'ont pas entrainé de reprise dans la construction neuve ni dans la rénovation.

Le marché européen reste atone dans les grands pays de la zone Euro (France, Allemagne, pays nordiques) sans perspective positive claire à moyen terme. Le marché américain est considéré comme structurellement plus dynamique, même si à court terme l'évolution de la demande demeure incertaine dans un contexte volatil. L'activité commerciale a été plus résiliente. Mais la reprise du marché résidentiel n'a pas eu lieu et les indicateurs avancés ne montrent pas de signal de reprise à court terme.

En CEI, le marché russe a durablement ralenti et le Groupe n'anticipe pas d'amélioration de la situation à moyen terme.

Le Sport reste le segment le plus porteur, tiré par un marché qui reste en croissance, toutefois à un rythme moins soutenu que les années précédentes. Le Groupe prévoit de croître en renforçant sa couverture géographique en Amérique du Nord, et en continuant d'innover et d'apporter des produits complémentaires au portefeuille existant. La priorité est donnée à l'intégration des sociétés récemment acquises, sans exclure d'autres opérations ciblées de croissance externe.

Comme en 2024, le groupe a pour objectif de poursuivre son développement dans un environnement macroéconomique difficile et vise pour 2025 un Ebitda Ajusté aux alentours de 360 millions d'euros, incluant l'effet des acquisitions réalisées dans le Sport.

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)	2024	2023	Variation *(en %)*	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	**3 332**	**3 363**	**(0,9%)**	**(0,5%)**	**(0,1%)**	**(0,4%)**

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 monétaire.

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)	2024 (A)	Ajustements[1] (B)					2024 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	**3 331,9**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 331,9**
Coût de revient des ventes	(2 681,9)	10,5	110,0	-	2,5	-	(2 558,8)
Marge brute	**650,0**	**10,5**	**110,0**	**-**	**2,5**	**-**	**773,1**
Frais commerciaux	(357,9)	3,0	0,5	-	2,7	-	(351,7)
Frais de recherche et de développement	(35,4)	2,0	-	-	0,8	-	(32,6)
Frais généraux et administratifs	(229,4)	7,9	(0,4)	3,5	9,4	11,1	(197,9)
Autres produits et charges opérationnels	9,0	-	(9,4)	-	-	0,3	(0,1)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**36,2**	**23,4**	**100,6**	**3,5**	**15,5**	**11,5**	**190,8**
Dépréciation et amortissements	247,6	-	(110,0)	-	-	-	137,6
Autres	1,0	-	-	-	-	-	1,0
EBITDA	**284,7**	**23,4**	**(9,4)**	**3,5**	**15,5**	**11,5**	**329,3**

(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)	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**
	260,2	*13,3*	*(3,5)*	*2,4*	*2,9*	*2,6*	*277,9*

[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)	2024	2023
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	304,3	259,5
Remboursement des dettes de loyer (B)	(42,7)	(39,8)
Total (A+B)	**261,6**	**219,7**
Variation du besoin en fonds de roulement	63,8	117,9
Intérêts nets payés	(37,7)	(46,2)
Impôts nets payés	(39,0)	(45,0)
Divers éléments opérationnels payés	(4,2)	(7,8)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(96,0)	(92,9)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	21,3	1,2
Free cash flow	169,8	147,1

5 ÉTATS FINANCIERS

5.1	**Comptes consolidés au 31 décembre 2024**	**220**
5.2	**Annexes aux comptes consolidés**	**226**
5.3	**Comptes sociaux au 31 décembre 2024**	**286**
5.4	**Annexes aux comptes sociaux**	**293**
5.5	**Résultats au cours des cinq derniers exercices**	**312**
5.6	**Filiales et participations**	**313**
5.6.1	Principales filiales	313
5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	314
5.7	**Politique de distribution de dividendes**	**314**
5.8	**Honoraires des Commissaires aux comptes**	**314**
5.9	**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	**315**
5.10	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	**320**

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2024	2023
Chiffre d'affaires net		**3 331,9**	**3 363,1**
Coût de revient des ventes [1]		(2 681,9)	(2 631,2)
Marge brute		**650,0**	**731,9**
Autres produits opérationnels		24,1	13,5
Frais commerciaux		(357,9)	(362,3)
Frais de recherche et de développement		(35,4)	(30,1)
Frais généraux et administratifs		(229,4)	(211,8)
Autres charges opérationnelles		(15,2)	(16,1)
Résultat d'exploitation	**(3)**	**36,2**	**125,1**
Produits financiers		9,7	7,2
Charges financières		(72,0)	(76,4)
Résultat financier	**(7)**	**(62,3)**	**(69,2)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		-	(0,1)
Résultat avant impôt		**(26,1)**	**55,8**
Impôt sur le résultat	(8)	(35,9)	(35,4)
Résultat net des activités poursuivies		**(62,0)**	**20,5**
Résultat net de la période		**(62,0)**	**20,5**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		(62,6)	20,4
Participations ne donnant pas le contrôle		0,6	0,1
Résultat net de la période		**(62,0)**	**20,5**
Résultat par action :			
Résultat de base par action hors auto détention (en euros)	(9)	(0,95)	0,31
Résultat par action après attribution des actions de performance (en euros)	(9)	(0,95)	0,31

[1] *Ces postes incluent les dépréciations d'actifs, voir Note 3.1. et Note 5.3.*

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	2024	2023
Résultat net de la période		**(62,0)**	**20,5**
Autres éléments du résultat global			
Ecarts de conversion résultant des activités à l'étranger		21,5	(48,2)
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	(14,3)	(19,5)
Charge d'impôt		5,1	(0,1)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		**12,3**	**(67,7)**
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	3,1	(3,3)
Charge d'impôt		(0,3)	0,7
Autres éléments du résultats global non reclassés ultérieurement au résultat		**2,8**	**(2,5)**
Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt		**15,1**	**(70,3)**
Total du résultat global de la période		**(46,8)**	**(49,9)**
Actionnaires de la société mère		(47,5)	(49,9)
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,0
Total du résultat global de la période		**(46,8)**	**(49,9)**

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Ecart d'acquisition (goodwill)	(5)	629,7	664,3
Immobilisations incorporelles	(5)	51,8	50,7
Immobilisations corporelles	(5)	538,3	557,8
Autres actifs financiers	(7)	16,8	25,5
Impôts différés actifs	(8)	97,9	92,8
Autres actifs immobilisés		-	-
Total des actifs non courants		**1 334,5**	**1 391,1**
Stocks	(3)	425,0	453,1
Clients et comptes rattachés	(3)	225,1	262,9
Autres créances	(3)	147,9	151,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	352,4	224,3
Total des actifs courants		**1 150,4**	**1 092,2**
Total des actifs		**2 484,9**	**2 483,3**

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		385,6	347,2
Résultat de la période (part du Groupe)		(62,6)	20,4
Capitaux propres (part du Groupe)		**818,1**	**862,7**
Participations ne donnant pas le contrôle		2,8	2,1
Total des capitaux propres		**820,9**	**864,7**
Autres dettes non courantes		23,3	16,0
Dettes financières	(7)	728,5	704,5
Autres dettes financières	(7)	0,9	1,5
Impôts différés passifs	(8)	4,3	0,6
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	83,0	86,8
Autres provisions long terme	(6)	29,2	28,9
Total des passifs non courants		**869,2**	**838,2**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	388,5	379,4
Autres dettes courantes	(3)	287,8	289,9
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	58,4	71,4
Autres passifs financiers	(7)	5,8	3,3
Autres provisions court terme	(6)	54,2	36,3
Total des passifs courants		**794,7**	**780,3**
Total des capitaux propres et des passifs		**2 484,9**	**2 483,3**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2024	2023
Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		(26,1)	55,8
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		247,5	133,4
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	(8,4)	1,3
Frais financiers nets	(7)	62,3	69,2
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		29,2	(0,3)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		-	0,1
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**304,3**	**259,5**
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		61,6	(1,7)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(6,8)	(4,1)
(Augmentation)/diminution des stocks		20,8	65,6
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		(14,1)	49,7
Augmentation/(diminution) des autres dettes		2,2	8,4
Variation du fonds de roulement		**63,8**	**117,9**
Intérêts (nets) payés		(37,7)	(46,2)
Impôts (nets) payés		(39,0)	(45,0)
Divers		(4,2)	(7,8)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**287,2**	**278,5**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(50,6)	(3,2)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(96,0)	(92,9)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	21,3	1,2
Impact de la variation de périmètre		-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(125,4)**	**(94,9)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Souscription d'emprunts		130,7	55,6
Remboursement des prêts et emprunts		(116,3)	(170,2)
Remboursement des dettes de loyer		(42,7)	(39,8)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		-	-
Dividendes versés	(9)	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(28,3)**	**(154,3)**
Variation nette des éléments de trésorerie		**133,6**	**29,3**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		224,3	220,8
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(5,6)	(25,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**(7)**	**352,4**	**224,3**

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 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	-	-	-	(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**
Au 1er janvier 2024	**327,8**	**167,4**	**(60,1)**	**427,7**	**862,7**	**2,0**	**864,7**
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	(62,6)	(62,6)	0,6	(62,0)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	21,4	(6,3)	15,0	0,1	15,1
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**21,4**	**(68,9)**	**(47,5)**	**0,7**	**(46,8)**
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération en actions	-	-	-	2,8	2,8	-	2,8
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Divers [1]	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**3,0**	**3,0**	**-**	**3,0**
Au 31 décembre 2024	**327,8**	**167,4**	**(38,8)**	**361,8**	**818,1**	**2,8**	**820,9**

[1] *Correspond à l'impact de l'hyperinflation pour 0,1 millions d'euros*

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1 >	**Base de préparation**	**227**
1.1	Informations générales	227
1.2	Principales méthodes comptables	227
1.3	Faits importants	228
1.4	Prise en compte des risques climatiques	229
Note 2 >	**Évolutions du périmètre de consolidation**	**230**
2.1	Méthodes de consolidation	230
2.2	Regroupement d'entreprises	230
2.3	Conversion des devises étrangères	231
2.4	Évolution du périmètre	231
2.5	Coentreprises	232
Note 3 >	**Données opérationnelles**	**233**
3.1	Éléments du compte de résultat	233
3.2	Information sectorielle	236
3.3	Autres produits et charges opérationnels	238
3.4	Éléments du besoin en fonds de roulement	239
3.5	Free cash-flow	242
Note 4 >	**Avantages du personnel**	**243**
4.1	Engagements de retraite et assimilés	243
4.2	Charges de personnel et rémunération des dirigeants	248
4.3	Paiement en actions et autres avantages long terme assimilés	249
Note 5 >	**Immobilisations incorporelles et corporelles**	**250**
5.1	Écart d'acquisition (goodwill)	250
5.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	252
5.3	Dépréciation des actifs	256
5.4	Engagements de location	258
5.5	Impact des exceptions prévues par la norme IFRS 16	258
Note 6 >	**Provisions**	**259**
6.1	Provisions	259
6.2	Passifs éventuels	260
Note 7 >	**Financements et instruments financiers**	**261**
7.1	Principes comptables	261
7.2	Résultat financier	262
7.3	Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts	263
7.4	Autres actifs et passifs financiers	267
7.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers	269
7.6	Risques financiers et instruments financiers	270
7.7	Garanties et sûretés	276
Note 8 >	**Impôts sur le résultat**	**277**
8.1	Charge d'impôt	277
8.2	Impôts différés	279
Note 9 >	**Capitaux propres et résultat par action**	**280**
9.1	Capital social	280
9.2	Résultat par action et dividendes	280
Note 10 >	**Parties liées**	**281**
10.1	Coentreprises	281
10.2	Les principaux actionnaires	281
10.3	Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	281
Note 11 >	**Évènements postérieurs à la clôture**	**282**
Note 12 >	**Honoraires CAC**	**282**
Note 13 >	**Principales entités consolidées**	**283**

Note 1 > Base de préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett SA (SA : société anonyme) au 31 décembre 2024 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 2024 ont été arrêtés par le Directoire le 17 février 2025 et examinés par le Conseil de surveillance le 20 février 2025. Ils seront soumis à l'approbation lors de l'assemblée générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 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 2024 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

- **Modifications d'IAS 1** - Classement des passifs en tant que courants ou non courants (y compris amendements du 31 octobre 2022) ;
- **Modifications d'IFRS 16** - Passif de location relatif à une cession-bail (publication du 22/09/2022) ;
- **Modifications d'IAS 7 et IFRS 7** - Accords de financement fournisseurs (publication du 25 mai 2023).

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice précédent

- **Modifications à IAS 21** - Absence de convertibilité (publié par l'IASB le 15 août 2023) ;
- **Modifications d'IFRS 9 et IFRS 7** –Classification et évaluation des instruments financiers (publié par l'IASB le 30 mai 2024) ;
- **IFRS 18** – Présentation et informations à fournir dans les états financiers (publié par l'IASB le 9 avril 2024) ;
- **IFRS 19** – Informations à fournir par les filiales sans obligation d'information publique (publié par l'IASB le 9 mai 2024).

c) Nouvelles normes et interprétations non encore applicables

Néant.

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
Provisions pour retraite et engagements sociaux	4.1
Test de dépréciation des actifs	5.3
Détermination des autres provisions (garanties et litiges)	6
Évaluation de la trésorerie et équivalent de trésorerie restreinte	7.3
Traitement comptable des instruments financiers	7.6
Évaluation des impôts différés actifs	8.2

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**

Les conséquences de la guerre en Ukraine sur l'activité en Russie et en Ukraine sont significatives.

En Russie, les conditions de marché ont continué à se dégrader en 2024 dans un contexte de renforcement des sanctions internationales. La forte inflation et le niveau élevé des taux d'intérêts pénalisent la consommation des ménages et la demande en produits de revêtement de sol.

Dans ce contexte, le Groupe a revu à la baisse ses prévisions d'activité à moyen terme, ce qui conduit à déprécier la valeur des actifs de l'UGT CEI pour (95,5) millions d'euros (cf. note 5.3). A date, le chiffre d'affaires en Russie représente environ 8% du chiffre d'affaires total. Les actifs immobilisés de la Russie représentent dorénavant 4,7% de la valeur totale des actifs immobilisés du groupe, contre 9,8% auparavant.

En Ukraine, la reprise de l'activité reste contrainte et le niveau des ventes est en baisse en 2024. L'Ukraine représente un peu moins de 0,7% du chiffre d'affaires total du groupe. Le site de production situé à l'ouest du pays est toujours en activité.

> **Cession d'actifs**

La société Diamond W, distributeur de produits de revêtements de sols aux Etats-Unis dans les états de Californie, Arizona et Nevada a cédé une partie de ses actifs et de ses passifs en juillet 2024 pour un montant de 18,6 millions d'euros.

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 2024) et le score Platinium 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 2024 (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 2024, 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 ses 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 2023	Fusions	Acquisitions / Créations	Liquidations	31 décembre 2024
Sociétés consolidées en intégration globale	78	-	4	-	82
Sociétés consolidées par mise en équivalence	4	-	-	-	4
Total	**82**	**-**	**4**	**-**	**86**

2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2024

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

a) Acquisitions et créations

Création en juin 2024 de Tarkett Japan, une filiale à 100 % de Tarkett GDL.

Acquisition en juillet 2024 de Classic Turf & Tracks à 100% par Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc. La société est basée dans le Connecticut et spécialisée dans la construction des sous-structures en béton post-tension pour les pistes d'athlétisme et les courts de tennis/ basketball/ pickleball.

Acquisition en novembre 2024 de Benchmark contracting à 100 % par Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc.

Acquisition en décembre 2024 de Precision Construction and Contracting à 100 % par Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc.

Les contrats d'acquisition des sociétés Classic Turf & Tracks, Benchmark Contracting et Precision Construction and Contracting comprennent des clauses d'« earn-out » basées sur des critères de présence et de performance.

b) Fusions

Néant.

c) Liquidations

Néant.

2.4.2 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 concomitante 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.

2.5 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 définies 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 2024	Ajustements: Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur [1]	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	31 décembre 2024 ajusté
Chiffre d'affaires net	**3 331,9**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3 331,9**
Coût de revient des ventes	(2 681,9)	10,5	110,0	-	2,5	-	(2 558,8)
Marge brute	**650,0**	**10,5**	**110,0**	**-**	**2,5**	**-**	**773,1**
Frais commerciaux	(357,9)	3,0	0,5	-	2,7	-	(351,7)
Frais de recherche et de développement	(35,4)	2,0	-	-	0,8	-	(32,6)
Frais généraux et administratifs	(229,4)	7,9	(0,4)	3,5	9,4	11,1	(197,9)
Autres produits et charges opérationnelles	9,0	-	(9,4)	-	-	0,3	(0,1)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**36,2**	**23,4**	**100,6**	**3,5**	**15,5**	**11,5**	**190,8**
Dépréciation et amortissements	247,6	-	(110,0)	-	-	-	137,6
Autres	1,0	-	-	-	-	-	1,0
EBITDA	**284,7**	**23,4**	**(9,4)**	**3,5**	**15,5**	**11,5**	**329,3**

[1] *Ce poste inclut les dépréciations d'actifs, voir Note 5.3.*

(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**

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 2023, 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

Les coûts informatiques ont été réaffectés par division à compter de 2024 pour une meilleure lisibilité des indicateurs. L'information sectorielle de 2023 est présentée sous forme proforma avec une réaffectation des charges de 14,8 millions d'euros entre frais centraux et les autres divisions.

L'activité de l'Ukraine a été rattachée à la division EMEA à partir de janvier 2024 (CEI jusqu'en 2023).

31 décembre 2024	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
(en millions d'euros)	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	**866,0**	**866,9**	**535,8**	**1 063,2**	**-**	**3 331,9**
Marge brute	**200,2**	**219,5**	**59,8**	**215,1**	**(44,6)**	**650,0**
% du chiffre d'affaires net	23,1 %	25,3 %	11,2%	20,2 %		19,5 %
EBITDA ajusté	**75,3**	**81,3**	**67,3**	**134,3**	**(28,9)**	**329,3**
% du chiffre d'affaires net	8,7 %	9,4%	12,6%	12,6 %		9,9 %
Ajustements	**(23,3)**	**(1,1)**	**(0,8)**	**(16,1)**	**(3,3)**	**(44,5)**
EBITDA	**52,1**	**80,2**	**66,5**	**118,2**	**(32,3)**	**284,7**
% du chiffre d'affaires net	6,0%	9,3 %	12,4%	11,1%		8,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(31,4)**	**5,8**	**(20,6)**	**85,9**	**(3,4)**	**36,2**
% du chiffre d'affaires net	-3,6 %	0,7%	-3,8 %	8,1 %		1,1 %
Investissements courants	**39,7**	**16,6**	**19,4**	**18,6**	**1,8**	**96,0**

31 décembre 2023	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
(en millions d'euros)	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	**61,4**	**71,0**	**79,1**	**112,5**	**(36,2)**	**287,8**
% du chiffre d'affaires net	7,2 %	8,0 %	13,2 %	11,0 %		8,6 %
Ajustements	**(9,1)**	**(0,2)**	**(4,2)**	**(2,5)**	**(11,8)**	**(27,8)**
EBITDA	**52,3**	**70,8**	**74,9**	**110,0**	**(48,0)**	**260,0**
% du chiffre d'affaires net	6,2 %	8,0 %	12,5 %	10,7 %		7,7 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	**(34,0)**	**(1,3)**	**29,0**	**78,9**	**52,5**	**125,1**
% du chiffre d'affaires net	-4,0 %	-0,1%	4,8 %	7,7 %		3,7 %
Investissements courants	**34,7**	**16,3**	**16,3**	**23,2**	**2,5**	**92,9**

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 2024, comme en 2023.

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 2024 et en 2023.

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 2024 (51 % du chiffre d'affaires en 2023).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 48 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2024 (47 % au 31 décembre 2023).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2024, le client le plus significatif représente 2 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2023).

Par catégorie de produit

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
(en millions d'euros)	**Chiffre d'affaires**	**%**	**Chiffre d'affaires**	**%**
Vinyle & Linoléum	1 337,4	40,1 %	1 419,2	42,2 %
Moquette commerciale	522,4	15,7 %	504,5	15,0 %
Parquet & Stratifié	132,9	4,0 %	134,5	4,0 %
Caoutchouc & Accessoires	276,0	8,3 %	279,1	8,3 %
Sport	1 063,2	31,9 %	1 025,2	30,5 %
Total	**3 331,9**	**100 %**	**3 363,1**	**100 %**

3.3 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Gains de cession d'actifs immobilisés	8,4	-
Autres produits opérationnels	15,7	13,5
Autres produits opérationnels	**24,2**	**13,5**
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	-	(1,3)
Autres charges opérationnelles	(15,2)	(14,8)
Autres charges opérationnelles	**(15,2)**	**(16,1)**
Total autres produits et charges opérationnelles	**9,0**	**(2,6)**

3.4 Éléments du besoin en fonds de roulement

3.4.1 Stocks

Les stocks sont évalués, selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS), au plus bas du coût de revient ou de la valeur nette réalisable. Les coûts de revient des stocks fabriqués comprennent tous les coûts directs et une quote-part de frais généraux et d'amortissement des outils de production. La valeur nette réalisable est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Matières premières et fournitures	137,9	151,4
Produits en cours	74,6	68,6
Produits finis	246,6	277,8
Echantillons	2,0	2,2
Présentoirs	0,1	-
Pièces de rechange et consommables	34,9	33,6
Total valeur brute	**496,2**	**533,6**
Provisions pour dépréciation de stock	(71,2)	(80,5)
Total stocks nets	**425,0**	**453,1**

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2024
Matières premières et fournitures	(20,1)	(7,9)	9,0	(0,3)	0,0	(19,2)
Produits en cours	(13,4)	(2,9)	6,9	(0,2)	0,0	(9,6)
Produits finis	(37,6)	(8,8)	12,7	(0,6)	1,6	(32,7)
Echantillons	(0,4)	(0,1)	0,1	0,0	0,3	(0,0)
Pièces de rechange et consommables	(9,0)	(2,0)	1,3	0,1	(0,0)	(9,6)
Total provision pour dépréciation de stock	**(80,5)**	**(21,7)**	**30,0**	**(1,0)**	**2,0**	**(71,2)**

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières s'élève à 1 234 millions d'euros en 2024 (contre 1 357 millions d'euros en 2023).

3.4.2 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale facturée convertie au taux de clôture, diminuée des provisions pour créances douteuses.

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 2024 s'élève à 209,3 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 2023 s'élevait à 179,2 millions d'euros.

Provisions pour créances clients

Lorsque les créances clients ne sont pas couvertes par une assurance-crédit les provisions pour couvrir le risque de non-recouvrement partiel ou total des créances clients sont constituées selon la méthode des pertes attendues (cf. Note 7.1).

Les créances douteuses sont identifiées et provisionnées ainsi :

- une provision statistique, basée sur l'ancienneté des créances échues est définie de la manière suivante :

Créances échues *(pourcentage du montant brut)*	Dépréciation hors Division Sport	Dépréciation Division Sport
De 61 à 180 jours	25 %	0 %
De 181 à 270 jours	50 %	0 %
De 271 à 360 jours	75 %	0 %
De 361 à 540 jours	100 %	40 %
De 541 à 720 jours	100 %	75 %
De plus de 720 jours	100 %	100 %

- une provision complémentaire au cas par cas en application du jugement professionnel.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Créances sur clients et comptes rattachés	246,9	291,6
Total valeur brute	**246,9**	**291,6**
Provisions pour créances douteuses	(21,8)	(28,6)
Total créances nettes	**225,1**	**262,9**

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à 6,8 millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- (4,6) millions d'euros de dotation ;
- 11,6 millions d'euros de reprise ;
- (0,2) million d'euros d'effet de change

Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Créances échues 0-180 jours	51,0	57,8
Créances échues 181-270 jours	0,2	0,4
Créances échues 271-360 jours	0,3	0,4
Créances échues >360 jours	0,4	0,9
Créances, procédure de faillite, affaires juridiques	0,7	0,4
Total créances échues non dépréciées	**52,7**	**59,8**

3.4.3 Autres créances

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Autres créances à long terme	**0,0**	**0,0**
Charges constatées d'avance	23,4	28,7
Créances d'impôt courant	40,4	39,2
TVA et autres taxes	27,4	25,7
Autres créances et actifs courants	56,8	58,4
Autres créances à court terme	**147,9**	**151,9**

3.4.4 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et autres dettes sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. Les dettes dont l'échéance est supérieure à un an, dont 9,9 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Fournisseurs et comptes rattachés	388,5	379,4
Effets à payer	0,0	0,0
Fournisseurs et comptes rattachés	**388,5**	**379,4**

3.4.5 Autres dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dettes liées au personnel	128,6	119,5
Impôt courant	36,5	43,5
TVA et autres taxes	26,9	21,4
Remises clients	35,2	36,1
Dettes diverses	60,7	69,5
Autres dettes courantes	**287,8**	**289,9**

3.5 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)	2024	2023
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	304,3	259,5
Remboursement des dettes de loyer (B)	(42,7)	(39,8)
Total (A+B)	**261,6**	**219,7**
Variation du besoin en fonds de roulement [1]	63,8	117,9
Intérêts net payés	(37,7)	(46,2)
Impôts nets payés	(39,0)	(45,0)
Divers éléments opérationnels payés	(4,2)	(7,8)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(96,0)	(92,9)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles[2]	21,3	1,2
Free cash-flow	**169,8**	**147,1**

[1] *dont variation des créances cédées dans le cadre du programme de cession de créances : 17,4 millions d'euros en 2024. En 2023, ce montant s'élevait à (4,9) millions d'euros.*

[2] *La cession des actifs de la filiale de distribution californienne Diamond W a généré un produit de cession de 20,4 millions d'euros. Le Groupe considère qu'il s'agit d'une cession d'activité et ne l'inclut pas dans son calcul d'indicateur de performance "Free Cash Flow "qui s'établit donc à 149,4 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 2024, 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 96,0% des obligations de prestation totales au titre des régimes à prestations définies.

Aux États-Unis, Canada et au Royaume-Uni, les régimes de retraite du Groupe sont fermés aux nouveaux entrants et à l'accumulation des droits depuis plusieurs années. 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 durée moyenne pondérée de l'obligation est de 11,5 ans.

Événements marquants de la période

- France : un plan social a été annoncé chez Tarkett SA visant 12 salariés. Cet évènement a généré une réduction de l'engagement reconnue dans la charge 2024 de 0,17 millions d'euros.
- Etats-Unis : un transfert a été effectué auprès d'un assureur pour certains bénéficiaires des régimes de pension. Un paiement de 25,15 millions d'euros qui a été compensé par un transfert d'actif à hauteur de 25,15 millions d'euros a été effectué auprès de l'assureur. Une perte de 0,35 million d'euros est reconnu en charge pour l'écart entre l'engagement IAS19 et les conditions de l'assureur.
- Mexique : reconnaissance d'un coût des services passés positif de 0,01 million d'euros à la suite d'un plan social visant 49 salariés et de la correction des salaires de référence du calcul des primes d'ancienneté et droits accordés par la convention collective.

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 2024		31 décembre 2023	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation pondéré	4,50 %		4,26 %	
Incluant:				
Etats-Unis	5,58 %	5,20 %	4,90 %	5,00 %
Allemagne [1]	3,40 %		3,20 %	
France	3,39 %		3,28 %	
Suède	3,60 %		3,50 %	
Royaume-Uni	5,50 %		4,50 %	
Canada	4,80 %		4,60 %	
Belgique [1]	3,40 %		3,21 %	
Russie	14,63 %		12,56 %	
Taux d'augmentation des salaires	3,31 %		3,08 %	
Inflation	2,21%		2,24 %	

[1] *Le taux présenté correspond à celui appliqué à plus de 98% de l'engagement en 2024 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 *(en millions d'euros)*	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Obligations de prestations	130,6	1,0	131,6	160,8	1,0	161,8
Valeur actuelle des placements	(48,6)	-	(48,6)	(75,0)	-	(75,0)
Engagement net comptabilisé au bilan	**82,0**	**1,0**	**83,0**	**85,8**	**1,0**	**86,8**

Engagements de retraite *(en millions d'euros)*	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	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	**160,8**	**(75,0)**	**85,8**	**166,2**	**(81,7)**	**84,5**
Droits accumulés durant l'année	1,9	-	1,9	1,7	-	1,7
Droits accumulés dans le passé	(0,2)	-	(0,2)	0,2	-	0,2
(Gains)/Pertes sur les nouveaux régimes de retraite	0,4	-	0,4	0,0	-	0,0
Coût financier (effet de l'actualisation)	6,4	(3,2)	3,2	7,4	(3,9)	3,5
Mise à jour des autres engagements de retraite	0,1	-	0,1	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0,2)	1,2	0,9	(0,2)	1,7	1,5
Charge/(produit) de l'exercice	**8,3**	**(2,0)**	**6,3**	**9,1**	**(2,2)**	**6,9**
Prestations payées par la société	**(4,9)**	**-**	**(4,9)**	**(5,0)**	**-**	**(5,0)**
Prestations versées par les assureurs sur la base du plan	**(6,6)**	**6,6**	**-**	**(6,1)**	**6,1**	**-**
Contributions des participants au régime des retraites	**0,2**	**(0,2)**	**-**	**0,1**	**(0,1)**	**-**
Cotisations employeurs	**-**	**(2,5)**	**(2,5)**	**-**	**(2,9)**	**(2,9)**
Changements dans les hypothèses démographiques	0,1	-	0,1	(0,3)	-	(0,3)
Changements dans les hypothèses financières	(4,0)	-	(4,0)	3,2	-	3,2
Changements d'expérience	0,7	-	0,8	0,4	-	0,4
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	0,1	0,1	-	0,4	0,4
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**(3,2)**	**0,1**	**(3,1)**	**3,2**	**0,4**	**3,6**
Transfert [1]	-	1,6	1,6	-	0,3	0,3
Transferts des obligations à des assureurs	(25,2)	25,2	-	(3,8)	3,8	-
Variations de périmètre	**-**	**(0,0)**	**(0,0)**	**-**	**-**	**-**
Variations des taux de change	**1,2**	**(2,4)**	**(1,1)**	**(3,1)**	**1,4**	**(1,7)**
Au 31 décembre	**130,6**	**(48,6)**	**82,0**	**160,8**	**(75,0)**	**85,8**

[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 2024 Obligations de prestations	 Valeur actuelle des placements	 Passif net porté au bilan	31 décembre 2023 Obligations de prestations	 Valeur actuelle des placements	 Passif net porté au bilan
Au 1er janvier	**1,0**	**-**	**1,0**	**1,2**	**-**	**1,2**
Droits accumulés durant l'année	-	-	-	-	-	-
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	0,0	-	0,0	0,1	-	0,1
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
Charge/(produit) de l'exercice	**0,0**	**-**	**0,0**	**0,1**	**-**	**0,1**
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
Changements dans les hypothèses financières	(0,0)	-	(0,0)	0,0	-	0,0
Changements d'expérience	(0,1)	-	(0,1)	(0,0)	-	(0,0)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**(0,1)**	**-**	**(0,1)**	**(0,0)**	**-**	**(0,0)**
Variations de périmètre	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variations des taux de change	**0,1**	**-**	**0,1**	**(0,0)**	**-**	**(0,0)**
Au 31 décembre	**1,0**	**-**	**1,0**	**1,0**	**-**	**1,0**

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Actions	15,2 %	15,7 %
Obligations	56,5 %	65,6 %
Contrats d'assurance	24,8 %	17,2 %
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	0,0 %	0,1 %
Immobilier	1,2 %	0,7 %
Autre	2,3 %	0,6 %

Sensibilité sur le taux d'actualisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Augmentation de 50 points de base	**-**	**-**
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(6,8)	(8,5)
Diminution de 50 points de base	-	-
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	7,5	9,4

Sensibilité sur le taux d'inflation

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Augmentation de 50 points de base	**-**	**-**
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	4,9	6,7
Diminution de 50 points de base	-	-
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(4,5)	(5,7)

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 2024	31 décembre 2023
2024	-	11,5
2025	8,8	10,5
2026	8,9	11,0
2027	8,5	10,9
2028	8,7	11,0
2029	10,2	-
TOTAL	**45,2**	**54,9**

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

Charges de personnel et effectifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Rémunérations et salaires	(815,7)	(808,8)
Charges de retraites	(2,1)	(1,9)
Coût de personnel total	**(817,8)**	**(810,8)**
Nombre moyen d'employés	11 635	11 838

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 2024	31 décembre 2023
Avantages du personnel à court terme	11,8	8,2
Avantages postérieurs à l'emploi	0,3	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	1,2	0,0
Paiements fondés sur des actions	0,5	2,5
Total	**13,8**	**10,7**

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 en numéraire (IAS 19)**

Un nouveau plan avec des critères groupe a été mis en place en 2024 dont l'attribution est en numéraire. L'attribution des plans groupe 2022, 2023 et 2024 est régie par une condition de présence et trois conditions de performance (création de valeur et deux critères RSE).

Trois nouveaux plans avec des critères liés aux divisions opérationnelles ont été mis en place en 2024 dont l'attribution est en numéraire et régie par une condition de présence et une condition de performance (création de valeur).

Selon IAS 19, le Groupe étale la charge des plans 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.

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de ces plans.

Plans Groupe	LTIP 2022	LTIP 2023	LTIP 2024
Date d'attribution	4 novembre 2022	20 octobre 2023	2 septembre 2024
Fin de la période d'attribution	31 juillet 2025	30 juin 2026	30 juin 2027
Enveloppe de trésorerie à l'attribution du plan hors charges sociales et actualisation *(en millions d'euros)*	3,4	3,9	6,6
Modalité de règlement	Trésorerie	Trésorerie	Trésorerie
Charges 2024 *(en millions d'euros)*	(2,5)	(3,3)	(0,9)
Charges 2023 *(en millions d'euros)*	(1,9)	(0,3)	-
Charges 2022 *(en millions d'euros)*	(0,2)	-	-

Plans Divisions	Plan 2024-1	Plan 2024-2	Plan 2024-3
Date d'attribution	1 août 2024	30 avril 2024	2 janvier 2024
Fin de la période d'attribution	31 décembre 2027	31 décembre 2027	31 décembre 2025
Enveloppe de trésorerie à l'attribution du plan hors charges sociales et actualisation *(en millions d'euros)*	9,0	24,3	2,3
Modalité de règlement	Trésorerie	Trésorerie	Trésorerie
Charges 2024 *(en millions d'euros)*	(1,2)	(4,7)	(1,1)

Note 5 > Immobilisations incorporelles et corporelles

5.1 Écart d'acquisition (goodwill)

Pour l'évaluation du goodwill, Tarkett applique la norme IFRS 3 révisée (voir 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 2024	31 décembre 2023
Valeur nette comptable en début de période	664,3	679,2
Goodwill sur acquisitions de la période	30,4	1,2
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill	-	-
Impact des effets de change	29,2	(15,7)
Pertes de valeur	(95,5)	(0,7)
Autres	1,3	0,3
Valeur nette comptable en fin de période	**629,7**	**664,3**

La variation de la période s'explique principalement par les acquisitions de Classic Turf, Benchmark contracting et Precision construction & contracting qui ont respectivement conduit à la reconnaissance de goodwill pour 23,5 millions d'euros, de 3,8 millions d'euros et 3,1 millions d'euros (cf. note 2.4) et à l'impact des effets de change sur les goodwill en dollar américain. Les pertes de valeur de 95,5 millions d'euros concernent le goodwill de la CGU CEI (cf. note 5.3).

5.1.1 Répartition du goodwill entre les différentes UGT

En 2024, les UGT sont identiques à 2023. Seule l'Ukraine a été reclassée de l'UGT CEI dans les UGT EMEA.

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 :

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
(en millions d'euros)	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	73,8	73,2	73,3	72,7
Moquette	33,5	33,5	33,5	33,5
Bois	-	-	-	-
EMEA	**107,3**	**106,7**	**106,8**	**106,2**
Commercial et hôtellerie	406,3	389,3	382,2	365,1
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	**406,3**	**389,3**	**382,2**	**365,1**
CEI	96,5	(0,0)	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**	**(0,0)**	**96,5**	**95,5**
Pistes d'athlétisme	43,0	36,6	41,0	34,6
Gazon synthétique & autres	98,1	97,2	63,7	62,9
Surfaces sportives	**141,1**	**133,8**	**104,7**	**97,5**
Total goodwill	**751,2**	**629,7**	**690,3**	**664,3**

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 2024	31 décembre 2023
Frais de recherche et développement	2,6	2,7
Brevets	6,5	6,9
Marques	11,2	13,8
Licences informatiques	4,7	6,6
Autres immobilisations incorporelles	23,2	17,5
Acomptes sur immobilisations	3,5	3,3
Immobilisations incorporelles	**51,8**	**50,7**
Biens et immeubles	218,0	248,3
dont droits d'utilisation des biens et immeubles	*87,0*	*106,7*
Matériels et équipements	239,6	241,2
dont droits d'utilisation des matériels et équipements	*23,9*	*26,0*
Acomptes sur immobilisations	80,6	68,3
Immobilisations corporelles	**538,3**	**557,8**

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition *(en millions d'euros)*	31 décembre 2023	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2024
Frais de recherche et développement	22,5	0,2	(0,0)	-	0,6	0,0	23,4
Brevets	145,7	-	(0,1)	-	-	8,8	154,4
Marques	58,4	-	-	-	-	1,7	60,1
Licences informatiques	192,9	0,7	(0,9)	0,0	2,2	4,3	199,3
Autres immobilisations incorporelles	86,6	0,2	(0,4)	8,3	(0,1)	5,0	99,6
Acomptes sur immobilisations	3,3	2,2	(0,0)	-	(1,9)	(0,1)	3,5
Immobilisations incorporelles	**509,4**	**3,3**	**(1,4)**	**8,4**	**0,8**	**19,8**	**540,3**
Biens et immeubles	702,4	19,5	(25,7)	0,6	6,9	(1,0)	702,7
dont droits d'utilisation des biens et immeubles	*167,0*	*18,3*	*(23,1)*	*0,4*	*(2,0)*	*3,8*	*164,3*
Matériels et équipements	1 614,4	26,8	(39,7)	12,0	57,3	3,1	1 673,8
dont droits d'utilisation des matériels et équipements	*51,5*	*14,4*	*(12,5)*	*0,2*	*1,9*	*0,4*	*55,9*
Acomptes sur immobilisations	68,3	77,9	(0,4)	0,3	(64,9)	(0,6)	80,6
Immobilisations corporelles	**2 385,1**	**124,1**	**(65,8)**	**12,9**	**(0,7)**	**1,5**	**2 457,1**

Amortissements et pertes de valeurs cumulées *(en millions d'euros)*	31 décembre 2023	Dotations	Reprises	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2024
Frais de recherche et développement	(19,8)	(1,1)	0,0	-	0,3	(0,1)	(20,7)
Brevets	(138,8)	(0,8)	0,1	-	-	(8,4)	(147,9)
Marques	(44,7)	(2,9)	-	-	(0,3)	(1,0)	(48,8)
Licences informatiques	(186,4)	(4,8)	0,8	(0,0)	(0,0)	(4,3)	(194,7)
Autres immobilisations incorporelles	(69,1)	(3,7)	0,4	-	0,1	(4,0)	(76,4)
Immobilisations incorporelles	**(458,8)**	**(13,3)**	**1,4**	**(0,0)**	**0,1**	**(17,8)**	**(488,5)**
Biens et immeubles	(454,1)	(45,9)	11,9	(0,4)	0,9	3,0	(484,7)
dont droits d'utilisation des biens et immeubles	*(60,2)*	*(24,9)*	*8,8*	*(0,3)*	*0,9*	*(1,6)*	*(77,3)*
Matériels et équipements	(1 373,2)	(93,2)	36,3	(1,3)	(1,4)	(1,4)	(1 434,2)
dont droits d'utilisation des matériels et équipements	*(25,6)*	*(12,2)*	*6,9*	*(0,1)*	*(0,7)*	*(0,2)*	*(32,0)*
Immobilisations corporelles	**(1 827,3)**	**(139,1)**	**48,3**	**(1,8)**	**(0,5)**	**1,6**	**(1 918,8)**

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 fonds 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 2024 sont présentées ci-dessous :

	Taux d'actualisation après impôts	Taux de croissance à l'infini
EMEA	10,81%	3,0%
Amérique du Nord	10,51%	3,0%
CEI	22,32%	3,0%
APAC	10,89%	3,0%
Amérique latine	12,16%	3,0%
Surfaces sportives	10,51%	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 2024, 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 (39,0) millions d'euros sur l'UGT "Commercial" et de (3,5) millions d'euros sur l'UGT "Residentiel" du segment de reporting Amérique du Nord, à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (4,4) millions d'euros sur l'UGT CEI et à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (6,8) millions d'euros sur l'UGT "Bois" de la zone EMEA.

Par ailleurs, une diminution de l'EBITDA de 100 points de base conduirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (45,5) millions d'euros sur l'UGT "Commercial" et de (11,3) millions d'euros sur l'UGT "Residentiel" du segment de reporting Amérique du Nord, à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (6,4) millions d'euros sur l'UGT CEI et à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (10,0) millions d'euros sur l'UGT "Bois" de la zone EMEA.

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 2024, les pertes de valeur comptabilisées se répartissent comme suit. Pour rappel, en 2023, aucune perte de valeur n'a été enregistrée.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Amérique du Nord	(4,0)	-
CEI	(95,5)	-
EMEA	(11,5)	-
Total	**(111,0)**	**-**

La dépréciation de (4,0) millions d'euros sur la zone Amérique du Nord concerne l'UGT "Résidentiel".

Les actifs de l'UGT CEI sont dépréciés à hauteur de (95,5) millions d'euros, ce qui représente l'intégralité du goodwill de cette UGT. Cette dépréciation est constatée compte tenu de la révision à la baisse des prévisions à moyen terme en Russie, liées à la dégradation des conditions de marché observée en 2024 dans un contexte de renforcement des sanctions internationales (cf. note 5.1).

La dépréciation de (11,5) millions d'euros sur la zone EMEA correspond à l'UGT "Bois" dont le marché a fortement ralenti en 2024 et les prévisions moyen terme ont été revues à la baisse.

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 2024	31 décembre 2023
Moins d'un an	0,5	0,5
Entre 1 et 5 ans	0,3	0,4
A plus de 5 ans	-	-
Total paiements minimaux futurs	**0,7**	**0,8**

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 2024 respectivement à (4,5) millions d'euros et (0,8) 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	(0,7)	(3,9)	(1,7)	(1,0)	(7,3)
Frais commerciaux	(0,1)	(0,4)	(0,8)	0,0	(1,2)
Frais de recherche et de développement	-	0,0	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Frais généraux et administratifs	(0,1)	(0,2)	(0,7)	(0,1)	(1,1)
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-
Impact sur le résultat d'exploitation	**(0,8)**	**(4,5)**	**(3,3)**	**(1,1)**	**(9,7)**

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 2023	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2024
Provisions pour garanties	2,9	3,4	(0,0)	0,0	0,0	0,1	6,5
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	0,0	-
Provisions pour réclamations & litiges	2,3	0,7	(1,4)	-	0,0	(0,1)	1,6
Autres provisions	0,3	(0,9)	(0,0)	-	0,9	-	0,3
Provisions pour impôt complémentaire	0,2	0,3	(0,1)	-	0,1	0,0	0,4
Provisions financières [1]	23,2	1,5	(5,6)	-	0,1	1,3	20,5
Total Long Terme	**28,9**	**5,0**	**(7,2)**	**0,0**	**1,1**	**1,4**	**29,2**
Provisions pour garanties	16,6	6,1	(9,0)	-	2,2	0,9	16,9
Provisions pour restructuration	1,7	9,8	(3,6)	-	-	0,1	7,9
Provisions pour réclamations & litiges	16,6	17,6	(12,6)	-	(2,6)	0,6	19,6
Autres provisions	1,4	9,3	(1,2)	-	-	0,3	9,8
Total Court Terme	**36,3**	**42,7**	**(26,4)**	**-**	**(0,4)**	**1,9**	**54,2**
Total Provisions	**65,2**	**47,7**	**(33,5)**	**0,0**	**0,8**	**3,3**	**83,4**

[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.*

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	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.*

6.2 Passifs éventuels

En 2024, aucun changement important n'est survenu dans les garanties accordées par Tarkett à des tierces parties.

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 pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sols résilients.

A la suite de cette décision, en novembre 2018, une action indemnitaire a été engagée devant le tribunal de commerce de Paris par un groupement d'installateurs contre Tarkett. Cette action vise à solliciter réparation d'un préjudice allégué du fait des pratiques sanctionnées par l'Autorité de la concurrence. 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 2024.

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 et administratives ont été déposées notamment par des établissements publics et privés de santé pour solliciter la réparation de leur éventuel dommage. Au 31 décembre 2024, ces procédures sont encore pour la plupart à un stade préliminaire, aucune décision au fond n'étant encore intervenue.

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.

Litige pelouse gazon artificiel – Fibre duraspine

Dans le cadre de recours collectifs concernant des plaintes relatives à des défauts sur des terrains en gazon artificiel installés entre 2005 et 2012 dans les états de Californie, Floride, New-Jersey, New-York et Pensylvannie , un accord a été trouvé le 02 juillet 2024 et validé par une cour fédérale du New Jersey. Fieldturf USA (filiale de Tarkett SA) s'est engagé à prendre en charge les frais juridiques des demandeurs à hauteur de 8.5 millions de dollars (provision enregistrée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024). Par ailleurs, les demandes d'indemnisation ont été présentées par les plaignants dans le délai de 3 mois qui leur était imparti dans l'accord du mois de juillet 2024 et une provision a été reconnue à ce titre pour 1,0 millions de dollars.

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 2024	31 décembre 2023
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	7,9	4,9
Autres produits financiers	1,8	2,3
Total produits financiers	**9,7**	**7,2**
Intérêts sur dettes financières	(29,2)	(34,7)
Charges financières liées aux contrats de location	(8,2)	(6,6)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(16,4)	(14,5)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(4,2)	(4,4)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(4,2)	(5,0)
Ecarts de change	(6,6)	(5,7)
Pertes de valeur sur actifs financiers	(0,0)	-
Primes et points de terme sur instruments dérivés	(4,8)	(7,3)
Autres charges financières	1,7	1,8
Total charges financières	**(72,0)**	**(76,4)**
Résultat financier	**(62,3)**	**(69,2)**

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 2024		31 décembre 2023	
(en millions d'euros)	A long terme	A court terme	A long terme	A court terme
Emprunts bancaires	12,2	13,5	24,8	16,7
Prêt actionnaire	582,9	-	520,4	-
Placements privés	37,5	10,0	47,5	18,0
Autres emprunts	-	-	-	-
Découverts bancaires	-	5,6	-	5,3
Emprunts et dettes portants intérêts	**632,6**	**29,0**	**592,6**	**40,0**
Total emprunts et dettes portant intérêts	**661,7**		**632,6**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(352,4)		(224,3)	
Endettement net avant application d'IFRS 16	**309,3**		**408,3**	
Contrats de location	95,9	29,5	111,8	31,6
Endettement net	**434,7**		**551,7**	

Afin de financer le programme d'acquisitions du Groupe, Tarkett a souscrit un prêt d'actionnaire supplémentaire d'un montant maximum de 100 millions d'euros, avec une date de maturité et des conditions d'intérêts identiques à celles du prêt d'actionnaire déjà existant.

Au 31 décembre 2024, Tarkett utilise ses lignes de cession de créances sans recours à hauteur d'un montant net financé de 178,1 millions d'euros ou équivalents.

Le montant en trésorerie et équivalents de trésorerie est de 352,4 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, les emprunts et dettes portant intérêt comprennent principalement :

- les deux prêts d'actionnaire de Tarkett Participation conclus en juillet 2021 et novembre 2024, utilisés au 31 décembre 2024 à hauteur de 419 millions d'euros et 69,5 millions de dollars US pour le premier, et 97 millions d'euros pour le second ;
- l'emprunt obligataire de Tarkett d'un montant de 31,5 millions d'euros et arrivant à échéance en juin 2031 ;
- quatre prêts amortissables totalisant 24,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 et arrivant échéance entre juin 2026 et mai 2027 ;
- deux tranches de "Schuldschein" totalisant 16 millions d'euros conclues en juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2025 pour 10 millions d'euros et en juin 2026 pour 6 millions d'euros.

La ligne de crédit renouvelable n'est pas utilisée au 31 décembre 2024.

7.3.2 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2024 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2025	2 ans jusqu'au 31/12/2026	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2029	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Autres emprunts bancaires	EUR	3,47 %	25,6	13,4	10,1	2,1	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22 %	0,1	0,1	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**25,7**	**13,5**	**10,1**	**2,1**	**-**
Placements privés Europe	EUR	4,89 %	47,5	10,0	6,0	-	31,5
Prêt actionnaire	EUR	6,13 %	516,0	-	-	516,0	-
Prêt actionnaire	USD	8,51 %	66,9	-	-	66,9	-
Découverts bancaires			5,6	5,6	-	-	-
Emprunts et dettes portant intérêts			**661,7**	**29,1**	**16,1**	**585,0**	**31,5**
Contrats de location			125,4	33,8	27,4	47,0	17,3
Endettement brut			**787,1**	**62,9**	**43,5**	**632,0**	**48,8**

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							
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**

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 2024, 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 *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2024**	**31 décembre 2023**
Endettement net	309,3	408,3
EBITDA ajusté	286,2	248,0
Ratio	**1,1x**	**1,6x**

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 *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2024**	**31 décembre 2023**
Endettement net	434,7	551,7
EBITDA ajusté	329,3	287,8
Ratio	**1,3x**	**1,9x**

7.3.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Trésorerie courante	72,0	55,7
Comptes rémunérés [1]	219,4	160,7
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	60,9	7,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**352,4**	**224,3**

[1] *dont trésorerie restreinte*

Au 31 décembre 2024, la trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent des liquidités soumises à des restrictions pour un montant de 87,1 millions d'euros dont respectivement 80,6 millions d'euros en Russie, 6,0 millions d'euros en Ukraine, et 0,5 million d'euros en Argentine. Ces restrictions limitent la capacité du Groupe à accéder ou à utiliser ces liquidités ; elles sont néanmoins disponibles pour les besoins de l'activité locale.

En Russie, le rapatriement de trésorerie est particulièrement contraint par les sanctions internationales et les mesures locales de contrôle des capitaux. Le Groupe n'a pas obtenu l'autorisation de remonter des dividendes depuis le début de la guerre en Ukraine en 2022 et n'est pas en mesure de déterminer s'il recevra les approbations nécessaires.

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 2023	Cash-flows	Reclassement	Variation "non cash"				31 décembre 2024
				Autres [4]	Acquisition [3]	Variation de change	Variation de juste valeur	
Dettes financières long terme	704,5	32,4	(48,8)	(8,5)	32,9	16,1	-	728,5
Dettes financières court terme	71,4	(62,0)	48,8	(2,0)	1,0	1,2	-	58,4
Actifs financiers long terme [1]	(13,2)	0,3	-	0,2	-	(0,4)	4,5	(8,6)
Actifs financiers court terme	(3,2)	-	-	-	-	(0,2)	-	(3,4)
Autres	-	0,9	-	-	-	-	-	-
Total des variations des activités de financement [2]		**(28,3)**						
Flux de trésorerie des activités de financement [2]		**(28,3)**						

[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 32,9 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de location sur l'exercice 2024*

[4] *dont 10,4 millions d'euros au titre de la cession d'actif partiel de Diamond W*

7.4 Autres actifs et passifs financiers

7.4.1 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Placements à long terme	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme [1] [2]	16,8	25,5
Autres actifs financiers	**16,8**	**25,5**

[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 2023	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2024
Placement à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	25,5	1,2	(5,4)	(5,3)	0,9	16,8
Autres actifs financiers	**25,5**	**1,2**	**(5,4)**	**(5,3)**	**0,9**	**16,8**

Amortissements et pertes de valeurs cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2023	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2024
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances à long terme	(0,0)	-	-	-	-	-	-	(0,0)
Autres actifs financiers	**(0,0)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(0,0)**

7.4.2 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Juste valeurs des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	0,9	1,5
Autres passifs financiers non courants	**0,9**	**1,5**
Intérêts courus à court terme	-	-
Juste valeur des dérivés courants	1,7	1,4
Autres passifs financiers courants	4,1	1,9
Autres passifs financiers courants	**5,8**	**3,2**

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 2024 *(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	3,8	-	9,9	3,1	16,8	16,8
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	9,5	9,5	9,5
Créances clients	Niveau 2	225,1	-	-	-	225,1	225,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	352,4	-	352,4	352,4
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	787,0	-	-	787,0	787,0
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,3	-	0,6	0,9	0,9
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	4,0	-	1,7	5,7	5,7
Fournisseurs	Niveau 2	-	388,5	-	-	388,5	388,5

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

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 2023.

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 2024 *(en millions d'euros)*	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global [1]
Swaps de change	FVH	< 06/2025	(0,6)	-
Dérivés de change liés au financement			**(0,6)**	**-**
Contrats de change à terme	CFH	< 04/2026	(0,0)	-
Options	CFH	< 05/2026	0,8	0,8
Swaps de matières premières	CFH	-	-	-
Dérivés de change liés aux opérations			**0,8**	**0,8**
Caps, collars	CFH	< 12/2027	10,1	10,1
Dérivés de taux d'intérêt			**10,1**	**10,1**
Total			**10,3**	**10,9**

[1] *Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2024.*

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.*

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 2024					31 décembre 2023				
Devise d'exposition	**USD**	**CNY**	**GBP**	**AUD**	**NOK**	**USD**	**CNY**	**GBP**	**AUD**	**NOK**
Dérivés de change liés au financement	125,0	20,7	10,3	2,2	-	126,3	20,0	8,5	4,2	-
Dérivés de change liés aux opérations	44,3	-	33,8	-	21,2	36,0	-	28,7	-	21,8
Total	**169,3**	**20,7**	**44,1**	**2,2**	**21,2**	**162,3**	**20,0**	**37,2**	**4,2**	**21,8**

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 2024
Emprunts et dettes portant intérêts	56,3	605,4	661,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7,4)	(345,0)	(352,4)
Endettement net avant couverture	**48,9**	**260,4**	**309,3**
Effet des couvertures de la dette	481,8	(481,8)	-
Endettement net après couverture	**530,8**	**(221,4)**	**309,3**

(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**

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 2024	31 décembre 2023
Augmentation de 100 points de base		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	1,2	0,2
Diminution de 100 points de base [1]		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	(1,9)	(0,5)

[1] *avec un plancher à 0 %.*

b) Risque de change

Risque transactionnel

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

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 2024		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	25,7	34,1	13,5	3,3	10,1	3,0	2,1	2,0	-	-
Placements privés	47,5	61,4	10,0	2,3	6,0	2,2	-	6,4	31,5	3,1
Autres emprunts	582,9	697,0	-	30,3	-	34,2	582,9	49,6	-	-
Découverts bancaires	5,6	5,6	5,6	-	-	-	-	-	-	-
Contrats de location	125,4	125,4	33,4	7,3	26,4	5,3	34,2	6,7	9,9	2,2
Total	**787,1**	**923,4**	**62,5**	**43,1**	**42,5**	**44,7**	**619,2**	**64,8**	**41,4**	**5,3**
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	388,5	388,5	388,5	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	0,9	0,9	-	-	0,7	-	0,2	-	-	-
Autres dettes financières courantes	5,7	5,7	5,7	-	-	-	-	-	-	-
Total	**395,1**	**395,1**	**394,2**	**-**	**0,7**	**-**	**0,2**	**-**	**-**	**-**
Total dettes financières	**1 182,2**	**1 318,5**	**456,7**	**43,1**	**43,2**	**44,7**	**619,4**	**64,8**	**41,4**	**5,3**

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**

b) Position de liquidité

La capacité d'endettement est de 1 218,9 millions d'euros, y compris 125,4 millions d'euros liés à la dette de location (IFRS 16), utilisée à hauteur de 787,1 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 784,2 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Montant disponible sur les lignes de crédit	431,9	431,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	352,4	224,3
Total	**784,2**	**655,9**

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 9 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2024 (10 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2023).

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 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 120 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 97,3 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 24,6 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 7,9 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 GmbH pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7 millions d'euros, engagée à hauteur de 1,7 million 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, Morton Extrusiontechnik GmbH (Allemagne), Fieldturf Tarkett SAS (France) et Fieldturf Poligras SA (Espagne), 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 32,8 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 14,4 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 48,6 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 2024	31 décembre 2023
Impôt courant	(30,3)	(44,3)
Impôt différé	(5,6)	9,0
Impôt sur le résultat	**(35,9)**	**(35,4)**

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 25,825 % pour 2024 et 2023, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	(26,1)	55,8
Résultat des sociétés mises en équivalence (b)	(0,0)	(0,1)
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	(26,1)	55,9
Impôt théorique au taux français	**6,7**	**(13,7)**
Impact de:	-	-
• Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	(3,3)	(0,3)
• Effets de change sur actifs non monétaires	(0,0)	(0,0)
• Variations des impôts différés non reconnus	(6,3)	(2,1)
• Différences permanentes	(25,7)	(9,7)
• Retenues à la source relatives aux flux internationaux	(4,2)	(2,0)
• Autres éléments	(3,1)	(7,5)
Impôt sur le résultat comptabilisé	**(35,9)**	**(35,4)**
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 %, le Luxembourg avec un taux 27,02%, de la Serbie avec un taux de 15,00 % et les Emirats Arabes Unis avec un taux de 9,00%.

Variations des impôts différés non reconnus

La non-reconnaissance d'impôts différés actifs de (6,3) millions d'euros s'explique principalement par des pertes fiscales, en Allemagne et en Turquie, qui sont compensées par une utilisation d'impôts différés actifs non reconnus en Pologne.

Autres éléments

En 2024, ce poste intègre notamment :

- des corrections fiscales s'élevant à (2,2) millions d'euros principalement aux États-Unis pour 3,5 millions d'euros et au Luxembourg pour (4,8) millions d'euros;
- des taxes enregistrées comme impôt sur les sociétés pour (7,4) millions d'euros principalement aux Etats-Unis pour (7,8) millions d'euros dont (3,3) millions d'euros au titre de la BEAT Tax et (4,5) millions d'euros au titre des State Taxes;

Différences permanentes

Les différences permanentes identifiées sont principalement liées à des dépréciations de goodwill sur la France s'élevant à (11,5) millions d'euros, à la Serbie pour (7,0) millions d'euros et la Russie pour (1,1) millions d'euros ainsi qu'à un abandon de créances au Luxembourg s'élevant à (4,9) millions d'euros.

Retenues à la source relatives aux flux internationaux

Les retenues à la source non déductibles sont principalement liées à des managements fees et des dividendes en France pour (2,3) millions d'euros, à des royalties et dividendes au Luxembourg pour (1,4) millions d'euros.

- Des impacts de changement de taux d'imposition s'élevant à 3,0 millions dont 3,0 millions d'euros aux Etats-Unis, 2,0 millions d'euros en Russie et de (2,1) millions d'euros au Luxembourg.
- des provisions fiscales pour 1,8 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 les calculs opérés par le groupe Tarkett au 31 décembre 2024, l'impact de l'imposition minimale mondiale est nul.

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)	2024	2023
Impôts différés nets sur actifs reportables	159,5	156,8
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	36,2	36,6
Autres éléments non déductibles temporairement	111,1	96,3
Provisions sur autres impôts différés	(10,5)	(11,7)
Elimination des profits internes	1,2	3,0
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(199,5)	(188,1)
Impôt différé actif	**97,9**	**92,8**
Ecart d'acquisition affecté à des immobilisations	43,2	44,2
Autres impôts différés passifs	160,6	144,5
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(199,5)	(188,1)
Impôt différé passif	**4,3**	**0,6**

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 159,5 millions d'euros dont 147,9 millions d'euros concernent le Luxembourg et 4,2 millions d'euros concernent la Royaume-Uni.

Ce montant de 159,5 millions d'euros se répartit ainsi : 157,6 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 1,9 million d'euros de crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sur déficits et crédits d'impôt non reconnus s'élèvent à 84,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 (83,8 millions d'euros au 31 décembre 2023).

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 2024	31 décembre 2023
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 2024			31 décembre 2023		
	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	(19)	-	-	(103)	-	-
Total hors auto-détention	**65 532**	**(62,6)**	**(0,95)**	**65 447**	**20,4**	**0,31**
Actions de performance potentielles à distribuer	19	-	-	103	-	-
Retraitement des actions à effet anti-dilutif [1]	(19)	-	-	-	-	-
Total après attribution des actions de performance	**65 532**	**(62,6)**	**(0,95)**	**65 550**	**20,4**	**0,31**

Résultat par action hors auto-détention

Le résultat par action hors auto-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 auto détenues).

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 2024, les actions de performance potentielles à distribuer ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (effet anti-dilutif).

Dividendes

L'Assemblée Générale du 26 avril 2024 a décidé, au regard du niveau d'incertitudes à court terme élevé, de ne pas verser en 2024 de dividende au titre de l'exercice 2023.

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 2024	31 décembre 2023
Coentreprises		
Ventes de biens à Tarkett	-	-
Achat de services à Tarkett	-	-
Prêts de Tarkett (valeur brute)	1,9	1,6

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 2024 par :

- Société Investissement Deconinck (SID) à hauteur de 72,85% ;
- Expansion 17 S.C.A., FIAR à hauteur de 12,87% ;
- Global Performance 17 S.C.A., FIAR à hauteur de 12,87% ;
- des managers à hauteur de 1,41%.

Au 31 décembre 2024, 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 2023).

Au 31 décembre 2024, Tarkett a facturé un total de 55 000 euros à SID au titre de prestations de service (55 000 euros au 31 décembre 2023).

10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Néant.

Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture

Acquisition en janvier 2025 de deux sociétés Anchor Management Group LLC et Mid Atlantic Sports Construction LLC en Amérique du Nord sur la division surfaces sportives.

Note 12 > Honoraires CAC

(en milliers d'euros hors taxes)	KPMG S.A.	KPMG S.A.	MAZARS	MAZARS
	Commissaire aux comptes	Réseau	Commissaire aux comptes	Réseau
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel				
Tarkett	**313**	**-**	**303**	**-**
Entités contrôlées	140	1 010	63	912
Sous-total (A)	**453**	**1 010**	**366**	**912**
Certification des informations consolidées en matière de durabilité				
Tarkett	174	-	131	-
Entités contrôlées	-	-	-	-
Sous-total (B)	**174**	**-**	**131**	**-**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
Tarkett	-	-	-	-
Entités contrôlées	-	-	-	-
Sous-total (C)	**-**	**-**	**-**	**-**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
Tarkett	-	-	-	-
Entités contrôlées	2	56	-	7
Sous-total (D)	**2**	**56**	**-**	**7**
Services autres que la certification des comptes et du rapport de durabilité (1)				
Sous-total E = C + D	**2**	**56**	**-**	**-**
Sous-total F = A + B + E	**629**	**1 066**	**497**	**919**
Total	**1 695**		**1 416**	

(1) *Nature des services autres que la certification des comptes et du rapport de durabilité fournis par le CAC à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : audit contractuel, mission de compliance fiscale*

Note 13 > Principales entités consolidées

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2024	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2023
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%
Tarkett AG Switzerland	Suisse	G	100%	100%

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2024	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2023
Desso Sports System BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso Sport Systems NV	Belgique	G	100 %	100 %
M-Wall holding BV	Pays-Bas	G	51 %	51 %
M-Wall BV	Pays-Bas	G	51 %	51 %
M-Projectservice BV	Pays-Bas	G	51 %	51 %
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 %
Classic Turf & Tracks [1]	Etats-Unis	G	100 %	
Benchmark Contracting [1]	Etats-Unis	G	100 %	
Precision Construction & Contracting [1]	Etats-Unis	G	100 %	

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2024	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2023
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 Japan [1]	Japon	G	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 2024

Compte de résultat

	31/12/2024			31/12/2023
	France	Exportations	Total	Total
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	8 835	54 593	63 428	63 203
Chiffre d'affaires net	**-**	**-**	**63 428**	**63 203**
Production stockée	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation reçues	-	-	-	-
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges	-	-	403	5 275
Autres produits	-	-	0	0
Total des produits d'exploitation	**-**	**-**	**63 831**	**68 478**
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	-	-	43 296	42 793
Impôts, taxes et versements assimilés	-	-	218	1 244
Salaires et traitements	-	-	13 564	16 170
Charges sociales	-	-	6 300	12 828
Dotations aux amortissements sur immobilisations	-	-	2 988	4 891
Dotations aux provisions sur immobilisations	-	-	-	-
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-	-	-

		31/12/2024		31/12/2023
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-	789	788
Autres charges	-	-	520	3 327
Total des charges d'exploitation	**-**	**-**	**67 674**	**82 042**
RESULTAT D'EXPLOITATION	**-**	**-**	**(3 843)**	**(13 564)**
Bénéfice attribué ou perte transférée	-	-	-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré	-	-	-	-
Produits financiers de participations	-	-	74 150	72 951
Produits des autres valeurs mobilières	-	-	1 739	1 526
Autres intérêts et produits assimilés	-	-	21 102	32 478
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	-	13 309	377
Différences positives de change	-	-	116	1 384
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement	-	-	-	-
Total des produits financiers	**-**	**-**	**110 416**	**108 717**
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-	138 389	59
Intérêts et charges assimilées	-	-	62 374	70 607
Différences négatives de change	-	-	-	-
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement	-	-	-	-
Total des charges financières	**-**	**-**	**200 763**	**70 666**
RESULTAT FINANCIER	**-**	**-**	**(90 347)**	**38 051**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	**-**	**-**	**(94 190)**	**24 488**

Compte de résultat (suite)

	Exercice clos le 31/12/2024	31/12/2023
	Total	Total
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	2 670	32
Produits de cession des éléments d'actif	-	-
Autres produits exceptionnels	-	-
Total des produits exceptionnels	**2 670**	**32**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	2	(129)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	264
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	3 146	192
Autres charges exceptionnelles	-	-
Total des charges exceptionnelles	**3 147**	**326**
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**(478)**	**(294)**
Participations des salariés	-	-
Impôts sur les bénéfices	(2 680)	(283)
Total des produits	**176 915**	**177 227**
Total des charges	**274 263**	**153 316**
RESULTAT NET	**(97 347)**	**23 911**
	-	-
Dont Crédit-bail mobilier	-	-
Dont Crédit-bail immobilier	-	-

Bilan actif

	Exercice clos le 31/12/2024			31/12/2023
	Brut	Amort prov.	Net	Net
Frais d'établissement	-	-	-	-
Recherche et développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, droits similaires	74 893	71 902	2 992	4 047
Fonds commercial	3 940	-	3 940	3 940
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	1 987	-	1 987	2 633
Avances et acomptes sur immobilisations	-	-	-	-
	-	-	-	-
Terrains	-	-	-	-
Constructions	106	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	12 022	10 319	1 702	1 841
Immobilisations corporelles en cours	131	-	131	100
Avances et acomptes	-	-	-	-
	-	-	-	-
Participations évaluées selon mise en équivalence	-	-	-	-
Autres participations	1 416 043	179 678	1 236 365	1 361 383
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	469 970	-	469 970	477 079
Autres immobilisations financières	1 181	-	1 181	1 164
TOTAL (I)	**1 980 273**	**262 005**	**1 718 268**	**1 852 188**

		Exercice clos le 31/12/2024			31/12/2023
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		-	-	-	-
Clients et comptes rattachés		26 695	-	26 695	17 369
		-	-	-	-
Autres créances		-	-	-	-
• Fournisseurs débiteurs		144	-	144	191
• Personnel		6	-	6	6
• Organismes sociaux		-	-	-	-
• Etat, impôts sur les bénéfices		-	-	-	-
• Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		1 199	-	1 199	2 728
• Autres		91 755	-	91 755	149 578
Capital souscrit et appelé, non versé		-	-	-	-
		-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement		50 000	-	50 000	-
Disponibilités		86 627	-	86 627	43 761
Instruments de trésorerie		-	-	-	-
Charges constatées d'avance		10 866	-	10 866	15 415
TOTAL (II)		**267 292**	**-**	**267 292**	**229 049**
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(III)	-	-	-	-
Primes de remboursement des obligations	(IV)	-	-	-	-
Ecarts de conversion actif	(V)	1 996	-	1 996	1 295
TOTAL ACTIF (I à V)		**2 249 561**	**262 005**	**1 987 556**	**2 082 532**

Bilan passif

	Exercice clos le 31/12/2024	31/12/2023
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	816 583	792 672
	-	-
Résultat de l'exercice	(97 347)	23 911
	-	-
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	819	775
	-	-
TOTAL (I)	**1 215 160**	**1 312 464**
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
TOTAL (II)	**-**	**-**
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	2 362	1 482
TOTAL (III)	**2 362**	**1 482**
	-	-

		Exercice clos le 31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires convertibles		-	-
Autres Emprunts obligataires		-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-
• Emprunts		48 393	69 584
• Découverts, concours bancaires		-	1 777
Emprunts et dettes financières diverses		-	-
• Divers		101	-
• Associés		694 978	663 261
		-	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		10 546	13 870
Dettes fiscales et sociales		-	-
• Personnel		7 206	11 526
• Organismes sociaux		2 913	3 149
• Etat, impôts sur les bénéfices		646	-
• Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		30	30
• Etat, obligations cautionnées		-	-
• Autres impôts, taxes et assimilés		1 800	1 859
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		184	742
Autres dettes		1 336	1 389
Instruments de trésorerie		-	-
Produits constatés d'avance		-	-
TOTAL (IV)		**768 133**	**767 186**
Ecart de conversion passif	(V)	1 902	1 401
TOTAL PASSIF (I à V)		**1 987 556**	**2 082 532**

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1 >	Règles et méthodes comptables	294
1.1	Règles et méthodes comptables	294
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	294
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	295
1.4	Créances et dettes	295
1.5	Opérations en devises	295
1.6	Provisions	295
1.7	Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	296
1.8	Faits marquants	296
1.9	Événements post clôture	296

Note 2 >	États financiers	297
2.1	État des immobilisations	297
2.2	État des amortissements	299
2.3	État des provisions	300
2.4	État des échéances des créances et des dettes	301
2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients	303
2.6	Fonds commercial	304
2.7	Produits et avoirs à recevoir	304
2.8	Charges à payer et avoirs à établir	304
2.9	Charges et produits constatés d'avance	305
2.10	Ventilation du chiffre d'affaires net	305
2.11	Engagements financiers	305
2.12	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	308
2.13	Intégration fiscale	308
2.14	Situation fiscale différée et latente	308
2.15	Rémunération des dirigeants	309
2.16	Effectif moyen	309
2.17	Parties liées	309
2.18	Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société	309
2.19	Capitaux propres	310
2.20	Composition du capital social	310
2.21	Tableau des filiales et participations	311

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 Vomptables, 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 3 940 K€ 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 2024, 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 2024, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- taux d'inflation : 2,00 % ;
- taux d'actualisation : 3,40 % sur les plans de retraite et 3,20 % 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 2024 au débouclage du plan 2021. Un versement en numéraire de 237 920,30 € a été réalisé en juillet 2024.

Un nouveau plan a été mis en place en 2024 dont l'attribution est en numéraire. La Société étale la charge des plans 2022 à 2024 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 2024. Au 31 décembre 2024, une provision a été constitué pour un montant de 429 milliers d'euros au titre du plan de 2022, de 305 milliers d'euros au titre du plan de 2023 et de 79 milliers d'euros au titre du plan 2024.

1.8 Faits marquants

1.8.1 Emprunts et dettes

Tarkett a souscrit un prêt d'actionnaire supplémentaire d'un montant maximum de 100 millions d'euros, avec une date de maturité et des conditions d'intérêts identiques à celles du prêt d'actionnaire déjà existant.

Au 31 décembre 2024, les emprunts et dettes portant intérêt comprennent principalement :

- Le prêt d'actionnaire de Tarkett Participation conclu en juillet 2021, utilisé à hauteur de 419,0 millions d'euros et 69,5 millions de dollars US au 31 décembre 2024 ;
- Le nouveau prêt actionnaire de Tarkett Participation conclu en novembre 2024, utilisé à hauteur de 97 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 ;
- Quatre prêts amortissables totalisant 24,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 et arrivant échéance entre juin 2026 et mai 2027 ;
- deux tranches de “Schuldschein” totalisant 16 millions d'euros conclues en juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2025 pour 10 millions d'euros et en juin 2026 pour 6 millions d'euros.

La ligne de crédit renouvelable à laquelle Tarkett a accédé en juillet 2021 n'est pas utilisée au 31 décembre 2024.

1.8.2 Conflit géopolitique

Les conséquences de la guerre en Ukraine sur l'activité en Russie sont significatives. Les conditions de marché ont continué de se dégrader dans un contexte de renforcement des sanctions internationales. La forte inflation et le niveau élevé des taux d'intérêts pénalisent la consommation des ménages et la demande de produits en revêtements de sol. Dans ce contexte Tarkett a décidé de constater une provision sur les titres de sa filiale Russe AO Tarkett à hauteur de 61 646 K€ ce qui impacte aussi négativement la valeur de la filiale serbe Tarkett DOO détenant également 50 % de la filiale russe. Cela conduit à une dépréciation de ses titres à hauteur de 76 680 K€.

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	77 230	-	1 603
Immobilisations incorporelles en cours	2 633	-	876
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	-	189
Emballages récupérables et divers	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	100	-	131
Avances et acomptes	-	-	-
TOTAL	**91 901**	**-**	**2 799**
Participations évaluées par équivalence	-	-	-
Autres participations	1 416 043	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	478 244	-	136 463
TOTAL	**1 894 287**	**-**	**136 463**
TOTAL GENERAL	**1 986 188**	**-**	**139 262**

	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	-	-	78 833	-
Immobilisations incorporelles en cours	1 523	-	1 987	-
Immobilisation incorporelles	**1 523**	**-**	**80 820**	**-**
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	-	-	12 022	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	100	-	131	-
Avances et acomptes	-	-	-	-
TOTAL	**1 623**	**-**	**93 079**	**-**
Participations évaluées par équivalence	-	-	-	-
Autres participations	-	-	1 416 043	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	143 556	-	471 151	-
TOTAL	**143 556**	**-**	**1 887 194**	**-**
TOTAL GENERAL	**145 179**	**-**	**1 980 273**	**-**

2.2 État des amortissements

	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Eléments sortis reprises	Fin exercice
TOTAL Immobilisations incorporelles	**(69 242)**	**(2 662)**	**-**	**(71 902)**
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	(9 991)	(328)	-	(10 319)
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
TOTAL Immobilisations corporelles	**(10 097)**	**(328)**	**-**	**(10 425)**
TOTAL GENERAL	**(79 339)**	**(2 990)**	**-**	**(82 327)**

	Dotations			Reprises	
	Différentiel de durée	Dégressif	Exception.	Dégressif	Exception.
TOTAL Immobilisations incorporelles	**-**	**(70)**	**-**	**26**	**-**
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	**-**	**(70)**	**-**	**26**	**-**

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	775	70	26	819
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	**775**	**70**	**26**	**819**
Pour litiges	-	-	-	-
Pour garanties données clients	-	-	-	-
Pour pertes sur marchés à terme	-	-	-	-
Pour amendes et pénalités	-	-	-	-
Pour pertes de change	-	-	-	-
Pour pensions et obligations	1 240	850	403	1 687
Pour impôts	-	-	-	-
Pour renouvellement immobilisations	-	-	-	-
Pour grosses réparations	-	-	-	-
Pour charges sur congés payés	-	-	-	-
Autres provisions	242	3 076	2 643	675
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUE ET CHARGE	**1 482**	**3 926**	**3 046**	**2 362**
Sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-
Sur titres mis en équivalence	-	-	-	-
Sur titres de participation	54 660	138 327	13 309	179 678
Sur autres immobilisations financières	-	-	-	-
Sur stocks et en-cours	-	-	-	-
Sur comptes clients	-	-	-	-
Autres dépréciations	-	-	-	-
TOTAL Dépréciations	**54 660**	**138 327**	**13 309**	**179 678**
TOTAL GENERAL	**56 917**	**142 323**	**16 382**	**182 858**
Dont dotations et reprises:	-	-	-	-
• d'exploitation	-	789	403	-
• financières	-	138 389	13 309	-
• exceptionnelles	-	3 146	2 670	-

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	469 970	-	469 970
Autres immobilisations financières	1 181	-	1 181
Clients douteux ou litigieux	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	-	-	-
Autres créances clients	26 695	26 695	-
Créances représentatives de titres prêtés	-	-	-
Fournisseurs débiteurs	144	144	-
Personnel et comptes rattachés	6	6	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	-	-	-
Etat et autres collectivités publiques	-	-	-
• Impôts sur les bénéfices	-	-	-
• T.V.A.	1 199	1 199	-
• Autres impôts, taxes, versements et assimilés	-	-	-
• Divers	-	-	-
Groupe et associés	91 753	91 753	-
Débiteurs divers	2	2	-
Charges constatées d'avance	10 866	7 532	3 334
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:	-	-	-	-
• à un an maximum	10 893	10 893	-	-
• plus d'un an	37 500	-	6 000	31 500
Emprunts et dettes financières divers	101	101	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	10 546	10 546	-	-
Personnel et comptes rattachés	7 206	7 206	-	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	2 913	2 913	-	-
Etat et autres collectivités publiques :	-	-	-	-
• Impôts sur les bénéfices	646	646	-	-
• T.V.A.	30	30	-	-
• Obligations cautionnées	-	-	-	-
• Autres impôts et taxes	1 800	1 800	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	184	184	-	-
Groupe et associés	694 978	84 248	610 730	-
Autres dettes	1 336	1 336	-	-
Dette représentative de titres empruntés	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL GENERAL	**768 133**	**119 903**	**616 730**	**31 500**

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

31/12/2024	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					**319**
Montant K€ (TTC)	**175**	**-**	**70**	**17 276**	**17 521**
Pourcentage du montant total du CA de l'exercice (TTC)	0,27%	-	0,11%	26,52%	**65 152**
(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

31/12/2024	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)	**4**	**14**	**-**	**44**	**62**
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0,01%	0,03%	-	0,09%	**49 054**
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses					
Nbr de factures exclues			-		
Montant en K€ des factures exclues (TTC)			-		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou article L443-1 du code du commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			**60 jours dates de factures**		

2.6 Fonds commercial

DESIGNATION	Achetés	Réévalués	Reçus en apport	Montant
Mali de fusion - Partholdi	-	-	3 940	3 940

2.7 Produits et avoirs à recevoir

Montant des produits et avoirs à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	Montant TTC
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	
• Créances rattachées à des participations	-
• Autres immobilisations financières	-
CREANCES	-
• Créances clients et comptes rattachés	3
• Autres créances (dont avoirs à recevoir)	668
VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	-
DISPONIBILITES	-
TOTAL	**671**

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	228
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 442
Dettes fiscales et sociales	8 694
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	174
Autres dettes (dont avoirs à établir)	521
TOTAL	**19 058**

2.9 Charges et produits constatés d'avance

Montants de Charges et Produits Constatés d'avance	Charges	Produits
Charges / Produits d'exploitation	4 593	-
Charges / Produits financiers	6 273	-
Charges / Produits exceptionnels	-	-
TOTAL	**10 866**	**-**

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 ressources 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	63 428
TOTAL	**63 428**

Répartition par marché géographique	Montant
France	8 835
Etranger	54 593
TOTAL	**63 428**

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			
Bénéficiaire	Devise	Montant	Devise	Montant	Objet	Faveur
Federal Insurance Company	USD	75 000 000,00	USD	75 000 000,00	Garanties de bonne fin de chantiers	Fieldturf Inc.
Ester Finance Technologies	USD	97 271 750,30	USD	120 000 000,00	Acte de cautionnement solidaire	Tarkett USA Inc., Fieldturf USA Inc.,Lexmark Carpet Mills Inc., Beynon Sports Surfaces Inc.
Pri-Pensionsgaranti	SEK	256 871 513,00	SEK	256 871 513,00	Engagements de retraite	Tarkett AB
Bpifrance, BRED	EUR	14 149 298,53	EUR	30 000 000,00	Ligne de crédit	Tarkett France
Commerzbank, BECM	EUR	10 416 666,67	EUR	16 000 000,00	Ligne de crédit	Tarkett GDL SA
Willowdale 1104, LLC	USD	4 318 327,85	USD	4 318 327,85	Caution de loyer	Tarkett USA Inc.
Peoria Green Owner, LLC	USD	3 615 328,35	USD	3 615 328,35	Caution de loyer	Tarkett USA Inc.
Petrofina	EUR	1 720 743,00	EUR	7 000 000,00	Commandes de biens et services	Morton Extrusion Technik
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB	29 480 000,00	RMB	29 480 000,00	Ligne de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Mgt Co., Ltd.
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB	0,00	RMB	44 000 000,00	Ligne de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Mgt Co., Ltd.
Crédit Agricole CIB	EUR	2 377 455,34	EUR	5 000 000,00	Garanties de chantier	Fieldturf Tarkett SAS
Greenwich Insurance Company	USD	1 000 000,00	USD	1 000 000,00	Réassurance	Somalré
Commerzbank	EUR	0,00	EUR	5 000 000,00	Ligne de crédit	Tarkett BV
Banco Bilbao Vizcaya Argenteria	EUR	0,00	EUR	2 000 000,00	Ligne de crédit	Fieldturf Poligras
HSBC Bank plc	GBP	88 595,00	GBP	1 000 000,00	Ligne de crédit	Tarkett Ltd
Autres bénéficiaires	EUR	7 104 720,00	EUR	8 916 397,00	(en équivalent euros)	(filiales du groupe)

2.11.3 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Devise	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	GBP	(8 500 000)	Swap de change	mars-25
Bancaire	AUD	(3 610 000)	Swap de change	mars-25
Bancaire	USD	131 640 000	Swap de change	janv.-25
Bancaire	USD	(17 31 172)	Swap de change	juin-25
Bancaire	SEK	(43 000 000)	Swap de change	mars-25
Bancaire	CHF	(700 000)	Swap de change	mars-25
Bancaire	CNY	157 000 000	Swap de change	mars-25

Ces intruments financiers ont été pris dans une optique de couverture

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	6 400 000	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

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	(94 190)	-
Résultat exceptionnel (et participation)	(478)	-
Résultat comptable	**(97 347)**	**(2 680)**

Nature de l'impôt sur les bénéfices	Impôt 2024	Impôt 2023
Contribution de 3% sur dividendes	-	-
Produit d'intégration fiscale	-	-
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	(2 680)	(283)
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal	-	-
Autres	-	-
TOTAL	**(2 680)**	**(283)**

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)	31/12/2024		31/12/2023	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	21 620	5 321	19 491	5 035
Déficit propre	23 893	6 171	36 142	9 336
Déficit lié à l'intégration fiscale	**(70 414)**	**(18 188)**	**(60 458)**	**(15 616)**
Total du déficit reportable fiscalement	(46 521)	(12 017)	(24 316)	(6 280)

2.15 Rémunération des dirigeants

	Montant
REMUNERATIONS VERSEES AUX MEMBRES :	
• des organes de direction	3 786
• des organes de surveillance	578

2.16 Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	92	-
Agents de maîtrise et techniciens	4	-
Employés	6	-
Ouvriers	0	-
TOTAL	**102**	**-**

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 516 millions d'euros et un prêt de 69 .5 millions d'USD à Tarkett SA.

Sur l'année 2024, 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 2024, 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	792 672	-	-	-	23 911	-	816 583
Résultat de l'exercice	**23 911**	**(97 347)**	**-**	**-**	**(23 911)**	**-**	**(97 347)**
Total situation nette	**1 311 687**	**(97 347)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 214 340**
Subventions d'investissement	-	-	-	-	-	-	-
Provisions réglementées	775	44	-	-	-	-	819
Capitaux propres	**1 312 463**	**(97 304)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 215 159**

2.20 Composition du capital social

Au 31 décembre 2024, 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	280 982	76 274	100	538 050	538 050	27 200	0	213 946	0
Fieldturf Tarkett	24 639	9 154	-6 181	100	86 805	45 464	0	0	104 718	0
Tarkett Inc.	53 756	(38 099)	4 525	100	2	2	0	0	145 350	5 072
Tarkett Finance Inc.	520 238	-150 835	231 695	100	404 502	404 502	287 048	0	0	0
Tarkett DOO	64 264	32 328	1 445	100	252 605	175 925	0	0	94 191	9 500
Tarkett Services	50	-10	-1	100	50	39	0	0	0	0
- Participations (10 à 50% du capital détenu)										
AO Tarkett	13 037	113 272	18 459	50	134 030	72 384	35 000	0	221 094	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 31.12.2024	exercice 31.12.2023	exercice 31.12.2022	exercice 31.12.2021	exercice 31.12.2020
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	327 751	327 751	327 751	327 751	327 751
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	65 550	65 550	65 550	65 550
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	63 428	63 203	53 972	57 235	49 395
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	34 262	24 439	46 104	(7 684)	51 223
Impôts sur les bénéfices	(2 680)	(283)	259	1 424	(384)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(128 929)	(245)	3 424	(46 499)	(11 331)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(97 347)	23 911	49 788	(52 758)	39 508
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Résultat par action :	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,48	0,37	0,71	(0,10)	0,78
résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(1,49)	0,36	0,76	(0,80)	0,60
Dividende attribué à chaque action net	-	-	-	-	-
Effectif :	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	102	110	115	134	136
Montant de la masse salariale de l'exercice	13 465	11 447	12 696	15 111	13 228
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	6 300	12 828	7 999	7 514	7 643

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 2024 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 2024 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 “Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023”.

5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2024 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 2024".

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			
	2024	2023	2022	2021
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 2024

À l'assemblée générale de la société Tarkett,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tarkett relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 2024 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 2024 de respectivement 629,7M€, 51,8M€ et 538,3M€ et représentent au total un montant significatif du bilan consolidé. Ces actifs sont comptabilisés comme indiqué en notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) » et « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles » des annexes aux états financiers consolidés.

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple la détérioration de la performance du Groupe, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations, y compris celles inhérentes aux enjeux climatiques. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et par conséquent sur la détermination des valeurs recouvrables de ces actifs.

La Direction réalise des tests de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur, et au moins une fois par an pour les goodwill et les autres actifs incorporels non amortissables, tel que décrit dans la note « 5.3.1 - Actifs non financiers » des annexes aux états financiers consolidés. Les actifs sont testés au niveau des unités génératrices de trésorerie définies par le Groupe. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

L'appréciation de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction pour cette appréciation. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives à l'évolution future des prix de vente, des volumes et des coûts des matières premières, des investissements de renouvellement et des variations du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination des taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs appropriés.

> Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par la Direction du Groupe pour évaluer l'existence d'éventuels indices de perte de valeur, pour procéder aux tests de valeur sur la base des prévisions de trésorerie issues du Budget et du Plan établis par la Direction et 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 83,4M€ au 31 décembre 2024, incluant les provisions relatives aux litiges liés à l'amiante.

Les passifs éventuels significatifs au titre de ces risques et litiges, dont le montant et l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations en note « 6.2 – Passifs éventuels » des annexes aux états financiers consolidés.

L'identification des risques et litiges et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction.

> Réponse apportée lors de notre audit

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants et des éléments de jugement y afférents, nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par la Direction du Groupe pour procéder à l'identification et à l'évaluation des provisions correspondantes, nous nous sommes entretenus avec les directions du Groupe, des divisions et des principales filiales du statut des principaux litiges.

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.

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.

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 nommés commissaires aux comptes de la société Tarkett par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2024, les cabinets KPMG et Forvis Mazars sont dans la 11ème 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 oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons au comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, des risques et de la conformité figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.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 des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 27 février 2025
Les Commissaires aux comptes

KPMG SA		Forvis 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 2024

À l'assemblée générale de la société Tarkett,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tarkett relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 2024 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 1 236,4 M€ au 31 décembre 2024 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.

- Pourles 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.

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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

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.

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.

Informations relatives au 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 le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

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 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 Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2024, les cabinets KPMG et Forvis Mazars sont dans la 11ème 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 oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons au comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, des risques et de la conformité figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.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 des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 27 février 2025
Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Forvis Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

6 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

6.1	**Facteurs de risques**	**325**
6.1.1	Risques macroéconomiques et de marché	327
6.1.2	Risques opérationnels	332
6.1.3	Risques environnementaux et sociétaux	336
6.1.4	Risques financiers	341
6.2	**Organisation et gouvernance de la gestion des risques**	**343**
6.3	**Cartographie et évaluation des risques**	**344**
6.4	**Le contrôle interne et l'audit interne**	**345**
6.4.1	Le contrôle interne	345
6.4.2	L'audit interne	345
6.5	**Assurance**	**346**

6.1 Facteurs de risques

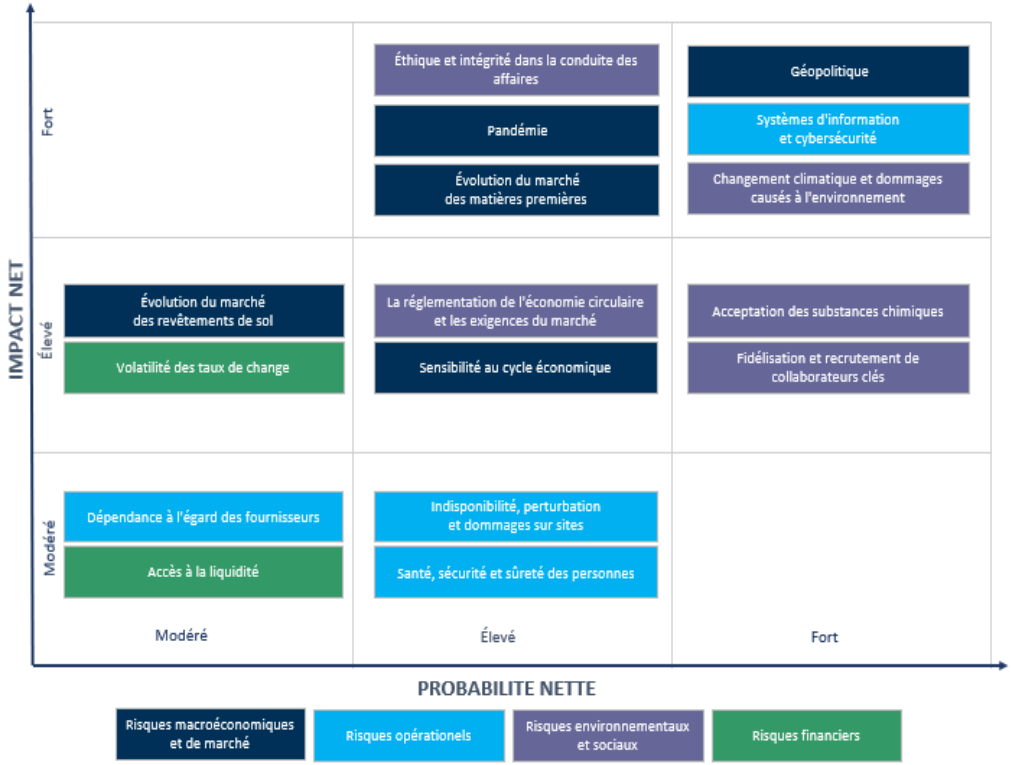
Conformément aux dispositions prévues par l'article 16 du règlement (UE) 2017 /1129 concernant le prospectus et au rapport de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) de mars 2019 intitulé « Lignes directrices sur les facteurs de risque en vertu du Règlement sur les prospectus », la Société 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 16 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, 3.1.9 & 6.1.1
	Sensibilité au cycle économique	1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 & 6.1.1
	Évolution du marché 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	3.3.1.4 & 6.1.2
	Dépendance à l'égard des fournisseurs	1.6, 3.2.1.2 & 6.1.2
Risques environnementaux et sociétaux	Éthique et intégrité dans la conduite des affaires	3.4.1, 3.4.3 & 6.1.3
	Changement climatique et dommages causés à l'environnement	3.2.1, 3.2.3.2 & 6.1.3
	La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché	3.2.3.2 & 6.1.3
	Acceptation des substances chimiques	3.2.3.2 & 6.1.3
	Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés	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

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 détails.

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 3.1.9 « Intérêts et points de vue des 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.

Évolution du marché 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. Par ailleurs, afin de répondre aux réglementations de l'économie circulaire et aux exigences du marché, le Groupe utilise de plus en plus de matières premières innovantes, qui pourraient être plus exposées au risque de pénurie d'approvisionnement.	> 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 8% des ventes totales du Groupe, et la valeur nette des actifs représente environ 5% 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 23 millions d'euros en 2024 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
La Covid-19 qui s'est répandue 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 et 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 35 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, 26 accidents avec arrêt déclarés sont encore intervenus en 2024, contre 32 en 2023 et 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 aux standards du Groupe, sur l'ensemble de ses sites, et ce, au quotidien. Le Groupe a renouvelé cet engagement en 2024 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 3.3.1.4 « Actions et ressources concernant le personnel de l'entreprise ».

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 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 la Covid-19 en 2020. Depuis 2023, le Groupe a diversifié les fournisseurs des dalles LVT.	> 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.
> Depuis 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 3.2.1.2 « Politiques liées aux changements climatiques ».

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'œuvre 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 3.4.1 « Politiques conduit 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 3.4.3 « Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin ».

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 3.2.1 « Changement climatique ».
> 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 3.2.3.2 « Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ».

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 3.2.3.2 « Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ».

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 3.2.3.2 « Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ».

> 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 3.2.3.2 « Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ».

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 53% de ventes en 2024 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.

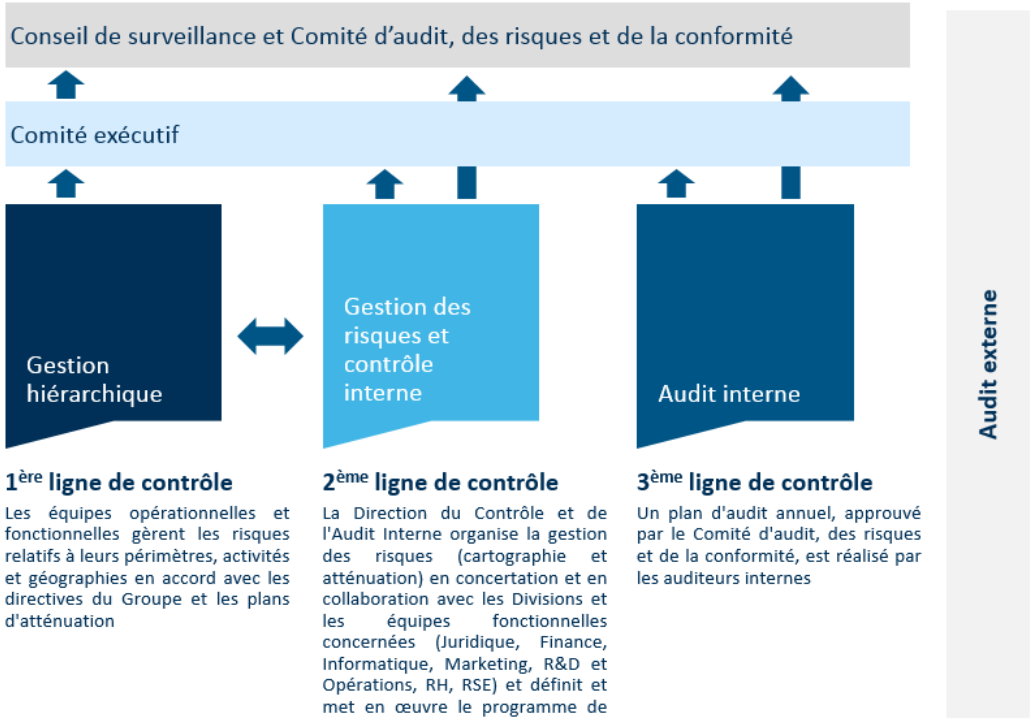
Plus d'information sur les lignes de crédit est disponible dans la Section 5.2 - note 7.

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 desdites 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 2024, 15 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 « Master » complétées par des polices locales souscrites, si nécessaire, dans certains pays où les polices « Master », seules, ne sont pas autorisées. Les polices d'assurance « Master » 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 lui permettant d'auto-assurer une partie des risques liés à son activité. La mise en place de ce mécanisme permet également d'améliorer la compétitivité des couvertures obtenues de la part du marché de l'assurance, en démontrant l'implication du groupe dans la gestion de ses risques. Elle réduit également la part de risque transférée au marché de l'assurance, pour en réduire le coût.

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 numérique ;
- risques construction (tous risques chantiers et dommages ouvrages).

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

7.1	**Informations sur la Société**	**348**
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet	348
7.1.2	Date de constitution et durée	348
7.2	**Informations sur le capital social**	**348**
7.2.1	Capital social et évolution sur les trois derniers exercices	348
7.2.2	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	349
7.2.3	Programme de rachat d'actions	349
7.2.4	Autorisations financières	350
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	350
7.2.6	Nantissements, garanties et sûretés	350
7.3	**Informations sur l'actionnariat**	**351**
7.3.1	Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote	351
7.3.2	Contrôle de la Société	352
7.3.3	Actionnariat salarié	352
7.3.4	Droits de vote des actionnaires	353
7.3.5	Franchissements de seuils	353
7.3.6	Pacte d'actionnaires	353
7.4	**Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance**	**354**
7.5	**Prise de participation de la Société hors du Groupe Tarkett**	**357**
7.6	**Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**	**358**
7.7	**Informations boursières**	**358**

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 2024, 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 2024, 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 2022	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405
Exercice 2023	Néant	Néant	65 550 281	327 751 405
Exercice 2024	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 2024, la Société détenait 18 559 actions propres en auto-détention (soit 0,03% du capital social).

7.2.3 Programme de rachat d'actions

7.2.3.1 Informations sur les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2024

Rappel du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2024

L'Assemblée Générale du 26 avril 2024, dans sa 18ème résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 25 octobre 2025, 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 20 euros et dans la limite d'un montant global maximal de 30 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 21 avril 2023, dans sa 19ème résolution.

Rachat d'actions propres réalisé au cours de l'exercice 2024

Depuis le 31 décembre 2023, la Société n'a effectué aucun rachat d'actions.

7.2.3.2 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 2024

Nature des autorisations	Assemblée Générale *(date et résolution)*	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2024
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	26 avril 2024 (18e résolution)	25 octobre 2025 (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	26 avril 2024 (19e résolution)	Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024	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 30 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

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.

Fieldturf Tarkett Holdings Inc., société américaine du Groupe Tarkett, détient 99% du capital de la société américaine Classic Turf LLC. Conformément à l'accord signé en juillet 2024, Fieldturf Tarkett Holdings Inc. dispose d'une option d'achat lui permettant d'acheter les parts qu'elle ne détient pas.

FieldTurf Tarkett Holdings Inc., société américaine du Groupe Tarkett, détient 49% du capital de la société américaine Dybaco Base Construction LLC. Conformément à l'accord signé en février 2022, les membres disposent d'une option de vente, leur permettant de vendre leurs parts, à compter de la cinquième année après la date de l'accord. Fieldturf Tarkett Holdings Inc. dispose également d'une option d'achat lui permettant d'acheter les parts qu'elle ne détient pas, à compter de la cinquième année après la date de l'accord.

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 ;
- toutes les actions présentes ou futures des filiales suivantes, détenues directement ou indirectement par la Société : Tarkett GDL S.A., Tarkett A.B., Tarkett Holding GmbH, Tarkett Finance Inc., Tarkett USA Inc., Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc., Fieldturf USA Inc., AO Tarkett et AO Tarkett RUS ;
- certains comptes bancaires détenus par Tarkett Participation ;
- certaines créances financières contractées entre deux des sociétés ci-dessus.

Au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2024 et dans le cadre de la mise en place d'une tranche additionnelle à la convention de crédit susvisée et en sûreté de cette nouvelle tranche, les mêmes sûretés que celles octroyées dans le cadre de la Tranche B Euro ont été octroyées par Tarkett Participation, la Société et ses filiales, et notamment :

- un nantissement de second rang portant sur les actions de la Société détenues par Tarkett Participation ;
- des nantissements de second rang ou des confirmations des nantissements existants portant sur les actions des filiales indiquées ci-dessus, détenues directement ou indirectement par la Société ; et
- un nantissement de second rang sur certains comptes bancaires détenus par Tarkett Participation ;
- des nantissements de second rang et/ou des confirmations des nantissements portant sur les créances financières contractées entre deux des sociétés ci-dessus.

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 2024 et son évolution au cours des trois derniers exercices :

Au 31 décembre 2024	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de votes théoriques	% de droits de votes exerçables
Tarkett Participation[1]	59 238 796	90,37%	117 237 748	94,70%	94,71%
Actions auto-détenues	18 559	0,03%	18 559	0,01%	-
Public	6 292 926	9,60%	6 542 914	5,29%	5,29%
Total	**65 550 281**	**100%**	**123 799 221**	**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)), Monsieur Fabrice Barthélemy, président du Directoire de la Société et président de Tarkett Participation ainsi que les membres de la famille Deconinck détenant directement des actions de la Société agissent de concert vis-à-vis de la Société depuis l'offre publique d'achat simplifiée mise en œuvre en 2021.*

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 2024, 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 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 œuvre 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 œuvre 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).*

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 de la famille Deconinck détenant directement des actions de la Société.

Au 31 décembre 2024, le concert ainsi constitué détenait 59 257 355 actions et 117 237 748 droits de vote de la Société, soit 90,40% du capital et 94,71% des droits de vote théoriques.

Cette détention tient compte des 4 000 actions détenues par les membres de 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 et n'a pas fait l'objet de modifications depuis le dépôt à l'AMF le 24 février 2025 du projet d'offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (OPR-RO). Les principaux termes de ce projet d'offre sont décrits dans le projet de note d'information relative à l'OPR-RO déposé auprès de l'AMF le 24 février 2025, et disponible sur le site internet de la Société (www.tarkett-group.com).

7.3.3 Actionnariat salarié

Certains dirigeants et salariés du Groupe détenaient une participation dans la Société, du fait de la mise en place par la Société de plans d'intéressement aux résultats et de plans d'attribution d'actions gratuites depuis 2011. Dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) initiée par Tarkett Participation 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, ces accords de liquidité ne sont plus en vigueur. Il est précisé que dans le cadre dans le cadre du projet d'offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (OPR-RO) déposé à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 24 février 2025, la société Tarkett Participation a offert aux détenteurs d'actions gratuites indisponibles de conclure des engagements d'achat et de vente de leurs actions gratuites indisponibles afin de leur permettre de bénéficier d'une liquidité en numéraire pour les actions qui n'auraient pas pu être apportées à l'offre publique de retrait ou transférées dans le cadre du retrait obligatoire (le « Mécanisme de Liquidité »).

Pour plus d'informations sur le projet d'OPR-RO et le Mécanisme de Liquidité, merci de se référer à la documentation d'offre disponible sur le site internet de la Société (www.tarkett-group.com).

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, 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 au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

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 S.A.) ont conclu le 23 avril 2021 un pacte d'actionnaires, amendé le 30 juillet 2021 et le 21 janvier 2025, 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.. 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.

Par ailleurs, à la suite de la démission de Madame Françoise Leroy de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance, les parties au pacte d'actionnaires sont convenues de conserver un taux d'indépendance au Conseil de surveillance de la Société légèrement inférieur à celui recommandé par le Code Afep-Medef.

Suite à l'annonce du projet d'offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (OPR-RO), il est précisé que les autres principaux termes du pacte d'actionnaire sont restés inchangés par rapport à ce qui a été décrit au sein de la note d'information relative à la précédente offre.

Les principaux termes du pacte relatifs à la Société et à Tarkett Participation sont rappelés dans le projet de note d'information relative à l'OPR-RO, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 24 février 2025, 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 appliqués par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS/IFRS ;

i) l'adoption du budget annuel du Groupe Tarkett et tout changement significatif apporté à ce budget ;

j) l'adoption d'un plan stratégique à moyen ou long terme et la mise à jour annuelle de ce plan (avec le budget annuel) ;

k) toute proposition de résolutions à l'Assemblée Générale et exercice de délégations consenties par l'Assemblée Générale, relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une société du Groupe Tarkett au profit d'une partie tierce au Groupe Tarkett ;

l) toute acquisition ou cession (et plus généralement tout transfert de propriété) de produits dérivés, contrats portant sur des devises, swaps, options ou autres instruments financiers de type spéculatif autres que (i) pour les besoins de couverture du Groupe Tarkett ou (ii) dans le cadre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;

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.

À 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 2024 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).

	2024	2023	2022
Cours de clôture (en euros)			
Au plus haut	11,25	13,02	19,66
Au plus bas	8,32	8,60	11,38
Au 31 décembre	10,50	9,32	11,50
Nombre d'actions au 31 décembre	65 550 281	65 550 281	65 550 281
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	688	611	754

Source : Euronext.

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	**Personne responsable du Document d'enregistrement universel**	**360**
8.2	**Attestation de la personne responsable**	**360**
8.3	**Personne responsable de l'information financière**	**360**
8.4	**Calendrier indicatif de l'information financière**	**361**
8.5	**Contrôleurs légaux des comptes**	**361**
8.6	**Documents accessibles au public**	**361**
8.7	**Tables de concordance**	**362**
8.7.1	Document d'enregistrement universel	362
8.7.2	Rapport financier annuel	363
8.7.3	Rapport de gestion du Directoire	364
8.7.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	365

8.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel

Fabrice Barthélemy

Président du Directoire

8.2 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 annuels et, les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur 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 et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Le 31 mars 2025

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

8.3 Personne responsable de l'information financière

Raphaël Bauer

Directeur Financier du Groupe

8.4 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 2025 devrait être le suivant sachant que les dates sont susceptibles de modification sans notification :

	Calendrier 2025
Chiffre d'affaires du premier trimestre	24 avril 2025
Assemblée Générale	au plus tard le 30 juin 2025
Résultats du premier semestre	29 juillet 2025
Chiffre d'affaires du troisième trimestre	30 octobre 2025

8.5 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 Forvis 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.*

8.6 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.

8.7 Tables de concordance

8.7.1 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	8.1 à 8.3
2.	Contrôleurs légaux des comptes	8.5
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	8.6

8.7.2 Rapport financier annuel

Informations de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier		Sections
1.	Rapport de gestion	8.7.3
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	8.1 à 8.3

8.7.3 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 2024	1.1 et 5.4 (Note 1)
3.	Résultats de la Société en 2024	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	4.1.2.8
11.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.5
12.	Dividendes	5.7
13.	Dépenses non déductibles fiscalement	4.1.2.8
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.	Etat de durabilité 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
21.	Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.6
22.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2 et 8.7.4
23.	Résultats du Groupe en 2024	Etats financiers consolidés

8.7.4 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	2.2.3.4
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	2.7
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	2.6.2

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