DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

Tarkett

THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE

Sommaire général

	PROFIL DU GROUPE	**2**
1.	**PRÉSENTATION DU GROUPE**	**11**
1.1	Présentation générale	12
1.2	Historique	15
1.3	Stratégie	16
1.4	Aperçu des activités du Groupe	19
1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	20
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	25
1.7	Organigramme synthétique du Groupe	39
2.	**GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION**	**41**
2.1	Les organes de direction et de contrôle	42
2.2	Fonctionnement des organes de direction et de contrôle	56
2.3	Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle	59
2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	68
2.5	Actions gratuites (LTIP)	69
2.6	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	71
2.7	Accords de participation et d'intéressement	78
2.8	Transactions des mandataires sociaux sur les titres	79
2.9	Principales opérations avec les apparentés	80
3.	**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**	**81**
3.1	Développement durable chez Tarkett	82
3.2	Application des principes d'excellence opérationnelle au sein du Groupe	90
3.3	Innover pour répondre aux défis de demain	109
3.4	Rapport social et environnemental	119
4.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS**	**135**
4.1	Analyse de l'activité en 2016	136
4.2	Investissements	145
4.3	Trésorerie et capitaux propres	146
4.4	Contrats importants	152
4.5	Procédures judiciaires et administratives	153
4.6	Perspectives	154
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	155
5.	**ÉTATS FINANCIERS**	**159**
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2016	160
5.2	Annexes aux comptes consolidés	166
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2016	208
5.4	Annexes aux comptes sociaux	212
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	227
5.6	Tableau des filiales et des participations	228
5.7	Politique de distribution de dividendes	229
5.8	Honoraires des commissaires aux comptes	229
5.9	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	230
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	231
6.	**FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES**	**233**
6.1	Principaux risques	234
6.2	Gestion des risques	239
6.3	Politique en matière d'assurances	242
6.4	Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	243
6.5	Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de la société Tarkett	244
7.	**INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL**	**245**
7.1	Informations sur la Société	246
7.2	Informations sur le capital social	246
7.3	Information sur l'actionnariat	249
7.4	Autorisations financières	251
7.5	Pacte d'actionnaires	252
7.6	Statuts de la Société	252
7.7	Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	258
7.8	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	259
7.9	Informations boursières	259
8.	**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**	**261**
8.1	Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017	262
8.2	Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017	269
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2016	273
8.4	Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2016	274
8.5	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	275
8.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	276
9.	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	**279**
9.1	Personne responsable du document de référence	280
9.2	Attestation de la personne responsable	280
9.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	280
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	280
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	281
9.6	Documents accessibles au public	281
9.7	Tableaux de concordance	282

THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE

Tarkett
Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 318 613 480 euros
Siège social : Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris La Défense
352 849 327 RCS Nanterre

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2017, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles sans frais auprès de Tarkett, 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – TSA 94200 – 92919 Paris La Défense Cedex, France, ainsi que sur les sites Internet de Tarkett (www.tarkett.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

TARKETT EN BREF

DEPUIS 130 ANS, L'INNOVATION, LA RECHERCHE PERMANENTE DE L'EXCELLENCE ET L'ENGAGEMENT SUR LE LONG-TERME EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ONT PERMIS À TARKETT DE DEVENIR UN LEADER MONDIAL DES SOLUTIONS DE POINTE POUR LES REVÊTEMENTS DE SOL ET LES SURFACES SPORTIVES.

SEGMENTS

- ÉDUCATION
- HABITAT
- BUREAUX
- SANTÉ & SOINS AUX PERSONNES ÂGÉES
- MAGASINS & BOUTIQUES
- HÔTELLERIE, VOYAGE & LOISIRS
- MARINE, AVIATION & TRANSPORT
- INDUSTRIE
- SPORT & BIEN-ÊTRE

L'un des portefeuilles les plus larges de revêtements de sol et de surfaces sportives

Vinyle
Linoléum
Moquette
Parquet
Stratifié
Caoutchouc & accessoires
Gazon synthétique & hybride
Pistes d'athlétisme

1,3
million de mètres carrés de sols vendus chaque jour

N° 1
en vinyle dans le monde

N° 1
en gazon synthétique pour les terrains de sport aux États-Unis

TARKETT DANS LE MONDE

24 laboratoires **de R&D**

1 centre **de recherche et d'innovation**

4 centres **de design**

34 **sites industriels** dans le monde

7 centres **de recyclage**

12 500 collaborateurs

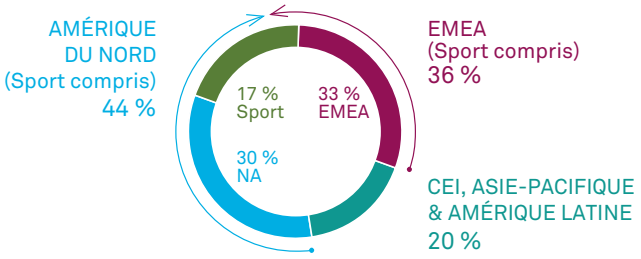
Grâce à son implantation mondiale, Tarkett a développé un modèle économique équilibré. S'appuyant sur des équipes locales et un fort esprit entrepreneurial, Tarkett bénéficie d'un solide avantage concurrentiel pour offrir des solutions intégrées et coordonnées aux professionnels ou aux particuliers, dans le monde entier.

DES VENTES DANS PLUS DE 100 PAYS

en % du chiffre d'affaires 2016

2,7

Plus de 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016



Une présence géographique équilibrée

Des ventes portées par la rénovation

Une exposition attractive aux marchés finaux

UN ENGAGEMENT : GÉNÉRER DE LA VALEUR DE MANIÈRE DURABLE

Le respect de l'environnement et de la santé des personnes est, à chaque étape du cycle de vie des produits, au cœur de la démarche de conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design ») de Tarkett, appliquée à l'ensemble de ses activités dans le monde.

Engagé dans la transition vers une économie circulaire.

Respecte les 10 principes des Nations unies et incite les fournisseurs à le faire également.

Applique les principes Cradle to Cradle® depuis 2011.

Contribue aux débats sur le changement climatique, l'économie circulaire et l'avenir de la construction.

95 %

des matières premières évaluées selon les critères Cradle to Cradle® (1)

(1) pourcentage des volumes achetés

25 %

de la consommation totale d'énergie et d'électricité du Groupe sont d'origine renouvelable

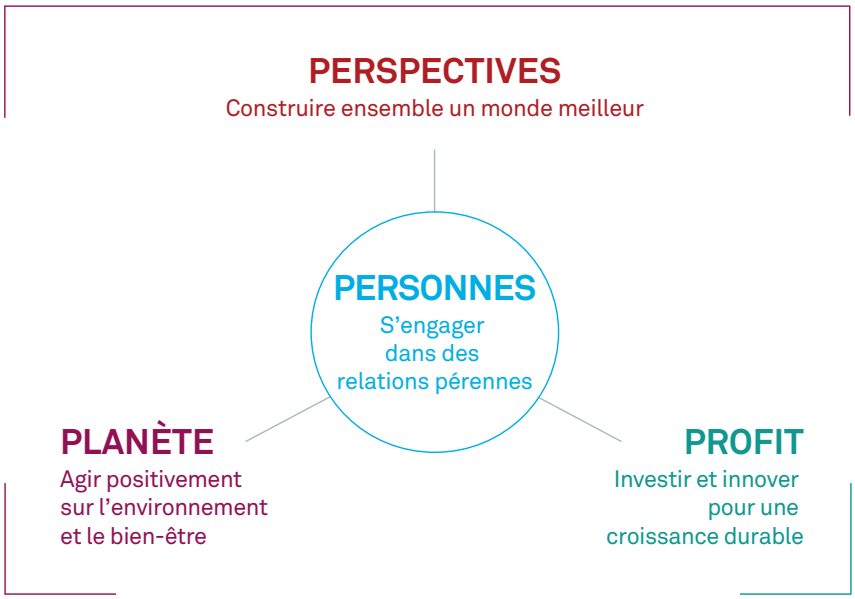
INTERVIEW DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

La réussite d'une entreprise repose sur la valeur de ses collaborateurs — des équipes agiles, animées par un esprit entrepreneurial, attentives aux besoins des clients et attachées à une croissance profitable.

LE SUCCÈS DU GROUPE SUR LE LONG TERME REPOSE SUR SON APPROCHE ORIENTÉE VERS LES CLIENTS, LA MISE EN ŒUVRE D'UNE VISION CLAIRE ET SON ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. MICHEL GIANNUZZI, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE TARKETT, REVIENT SUR LES POINTS FORTS ET LES GRANDES RÉALISATIONS DU GROUPE, AINSI QUE LES DÉFIS À RELEVER.

NOTRE STRATÉGIE 4P

POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX



Quels événements ont marqué 2016 ?
Michel Giannuzzi : Notre large offre de produits nous a permis d'atteindre un niveau de ventes record de 2,739 milliards d'euros en 2016. L'EBITDA ajusté, à 334 millions d'euros, a également atteint un niveau record. Grâce à une implantation géographique très équilibrée, nous avons pu faire face aux fluctuations des marchés et avons ainsi compensé les difficultés macroéconomiques rencontrées ces dernières années dans les pays de la CEI par une croissance organique robuste dans d'autres régions. Autre fait majeur cette année : le niveau d'engagement et d'implication de tous nos collaborateurs constaté à travers l'enquête approfondie menée auprès des employés et dont le taux de participation a atteint le niveau record de 89 %.

Quelles sont vos réalisations dans le domaine commercial et opérationnel ?
M.G. : En 2016, nous avons continué à perfectionner nos outils de vente et avons commencé à déployer en Europe un nouveau système de gestion de la relation client (CRM). En matière de sécurité, de qualité, d'excellence opérationnelle et de service clients, nous poursuivons la mise en œuvre de notre programme World Class Manufacturing (WCM). Nos efforts ont permis ainsi de réduire les coûts de 2,3 % en 2016 et donc de dépasser notre objectif annuel de 2 %. À fin 2016, nous avons atteint dans la plupart de nos géographies notre objectif d'excellence de la chaîne logistique, avec un taux de 95 % de livraisons complètes dans les délais impartis. En terme de sécurité, qui est notre priorité absolue, nous continuons de nous améliorer, avec une réduction de 35 % du nombre d'accidents sur un an. En 2016, nous nous sommes rapprochés de notre objectif de zéro accident en baissant la fréquence d'accidents avec arrêt de travail à 1,17 par million d'heures travaillées.

La création de valeur grâce aux acquisitions est un pilier stratégique essentiel. Que faut-il retenir pour l'année 2016 ?
M. G : Dans notre modèle économique, les acquisitions sont de véritables vecteurs de croissance et nous en avons réalisées vingt et une au cours des dix dernières années. Chaque acquisition a pour objectif de créer de la valeur pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. Cela exige une excellente adéquation sur le plan stratégique et financier, mais également un partage de valeurs communes. En 2016, n'ayant identifié aucune entreprise répondant à tous nos critères, nous avons fait le choix de ne pas réaliser de nouvelle acquisition. Nous nous sommes donc concentrés sur la croissance organique et l'intégration des activités moquettes et gazons artificiels Desso, qui nous ont apporté d'excellents résultats.

Quelle vision guide Tarkett ?
M.G. : Notre objectif est d'être le leader mondial en solutions innovantes qui génèrent de la valeur pour nos clients

"Par rapport à 2013, le Groupe peut compter sur une présence géographique encore plus équilibrée, qui lui offre à la fois une excellente capacité de résistance et des opportunités de croissance."

"Tarkett existe depuis 130 ans et nous avons toujours eu une vision à long terme."

de manière durable. Plus que des produits, nous apportons désormais des solutions et nous voulons aujourd'hui aller plus loin en proposant une expérience client incomparable. Notre ambition : devenir la société de revêtements de sol avec laquelle il est le plus agréable et facile d'interagir. Tout ce que nous faisons se fonde sur un engagement fort en matière de design, d'innovation et de développement durable, intégrant en permanence les dimensions sociétales, environnementales et économiques de nos activités.

"En évoluant vers un nouveau modèle économique fondé sur l'économie circulaire, qui s'appuie sur les principes Cradle to Cradle®, Tarkett contribue à sa manière à bâtir un monde meilleur."

Dans quelle mesure 2016 a-t-elle été une année charnière dans la mise en œuvre de cette vision ?
M.G. : Guidés par notre vision, nous avons la volonté d'innover pour améliorer l'expérience client, notamment grâce à notre programme Customer Experience 2.0 (CX2.0). Nous avons mis en place des formations et des équipes pilotes, en associant l'approche Design Thinking aux meilleures pratiques d'innovation rapide et agile. Notre objectif : mieux servir nos clients en leur offrant des solutions et des services plus pertinents grâce aux apports du monde digital dans lequel nous vivons. Aujourd'hui, l'un des principaux défis est d'innover non pas seulement en R&D, mais aussi dans d'autres domaines tels que la relation client.

En tant que Groupe mondial, comment Tarkett répond-il aux besoins des clients au niveau local ?
M.G. : En étant proche du terrain, nous cherchons à répondre aux attentes de nos clients grâce à des designs locaux et des implantations industrielles régionales. Nous commercialisons nos produits dans plus de 100 pays. En tant que Groupe international, notre taille nous permet par ailleurs de mutualiser les achats, l'innovation et de faire bénéficier des meilleures pratiques à l'ensemble du Groupe, notamment par le programme WCM. L'équilibre entre les dimensions mondiale et locale est un élément fondamental de notre stratégie long terme et de notre approche centrée sur nos clients.

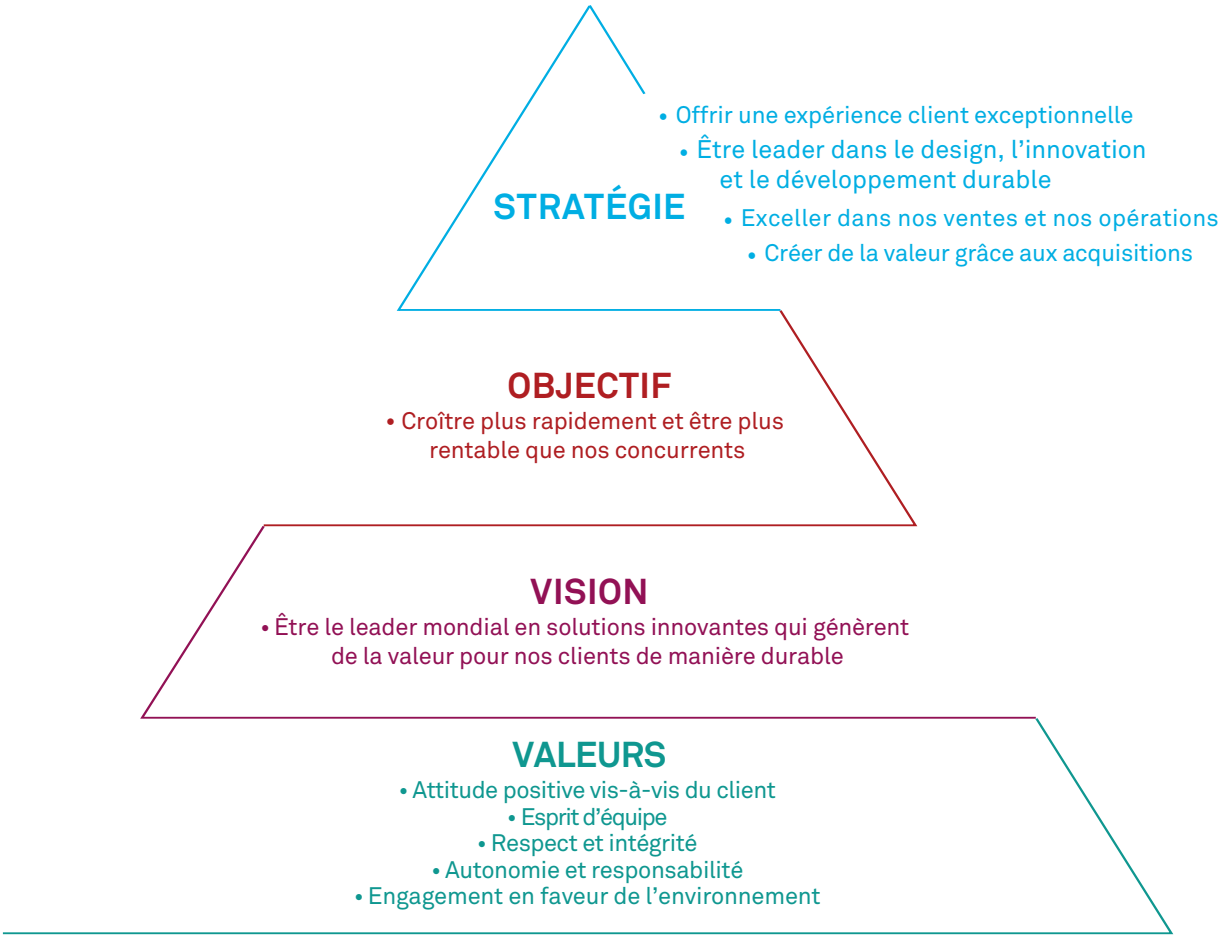
Comment cette approche centrée sur les clients s'articule-t-elle avec le design, l'innovation et le développement durable ?
M.G. : Tout au long de notre vie - de l'école à la maison de retraite, chez nous, au travail, à l'école - chacun de nous marche, joue, vit sur nos sols. Au cœur de notre projet, il y a l'humain : nous concevons nos produits pour créer des espaces de vie de meilleure qualité et plus

21
acquisitions au cours des 10 dernières années

accueillants. Nous cherchons ainsi à contribuer par nos produits au bien-être des personnes et à la protection de l'environnement. L'éco-design et l'économie circulaire sont au cœur de notre stratégie de développement durable et favorisent l'innovation. Nous sommes ainsi pionniers en matière d'éco-innovation avec des produits à très faibles émissions de COV (1) ou notre technologie de plastifiants sans phtalate, et avec nos services de recyclage, et nous encourageons une utilisation responsable du PVC.

Qu'est-ce qui vous a motivé, à titre personnel, et le groupe Tarkett dans son ensemble, à devenir de tels moteurs du développement durable ?
M.G. : Sur le plan personnel, j'ai réalisé en lisant un rapport du World Business Council for Sustainable Development (2) qui prévoyait qu'en 2050, la population mondiale atteindrait 9 milliards d'individus en 2050, avec un essor considérable de la classe moyenne. Ce progrès social exercera une pression phénoménale sur les ressources naturelles disponibles et le changement climatique. Il est certain que les modèles économiques devront évoluer pour devenir plus économes et plus respectueux de l'environnement. En tant que dirigeant, il est de ma responsabilité et de mon devoir d'agir face à ces enjeux pour les générations futures.

(1) Composé Organique Volatil.
(2) Conseil mondial des entreprises pour le développement durable



"Améliorer l'expérience client, cela signifie non seulement avoir plaisir à interagir avec Tarkett, mais également contribuer au bien-être de nos utilisateurs."

Objectif 2020 :
3,5
milliards d'euros de CA
(acquisitions comprises)

Quels défis devrez-vous affronter en tant que leader ?
M.G. : Le monde est entré dans une nouvelle ère marquée par les défis environnementaux, les technologies «disruptives» et les incertitudes macroéconomiques. Les modèles économiques évoluent. Dans un tel contexte, il est important de se concentrer sur l'essentiel et le long terme : notre ADN que sont nos valeurs et notre vision. Nous encourageons l'esprit entrepreneurial et nous comptons sur le sens des responsabilités de nos collaborateurs pour prendre des décisions. En tant que leader, mon objectif est d'indiquer et de garder le cap en mettant en œuvre la vision à long terme du Groupe et en faisant vivre nos valeurs au quotidien. Cela rassure nos clients et nos collaborateurs.

Comment voyez-vous l'avenir de Tarkett ?
M.G. : Bien que le Groupe soit déjà à l'origine d'avancées importantes telles que l'impression numérique qui permet un design personnalisé ou les solutions de sol connecté (FloorInMotion Care), le plus grand défi en matière d'innovation restera l'expérience client. Nous nous efforçons d'être les meilleurs dans notre secteur en réinventant l'expérience client, en faisant en sorte qu'il soit toujours plus facile et plus agréable d'interagir avec Tarkett. Nous continuerons également d'être en première ligne sur le front environnemental en axant principalement notre démarche sur le modèle de l'économie circulaire. Nous espérons pouvoir être un exemple et convaincre ainsi d'autres acteurs d'emprunter le même chemin.

POINTS-CLÉS

- 2016 a été une année de croissance profitable pour Tarkett.
- Tarkett réinvente l'expérience client.
- Tarkett mène le secteur vers l'économie circulaire.

TARKETT EN CHIFFRES

2016 A ÉTÉ UNE ANNÉE RECORD POUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET L'EBITDA, L'ENSEMBLE DES DIVISIONS ET DES RÉGIONS CONTRIBUANT À UNE HAUSSE DE LA RENTABILITÉ.

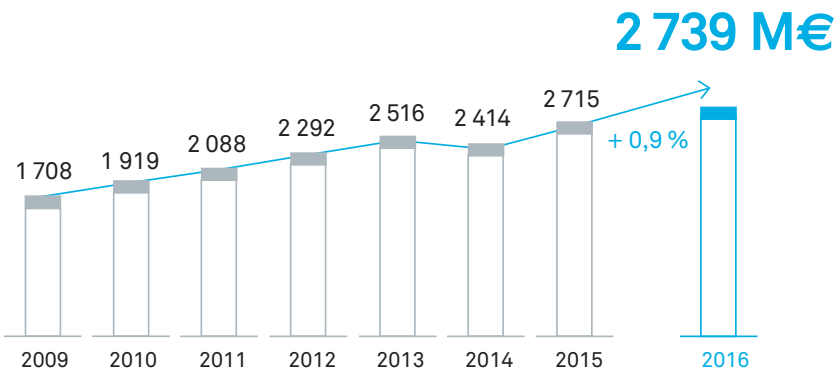
"Tarkett a pleinement bénéficié de son modèle équilibré et a réalisé une année de croissance profitable."

Raphaël Bauer,
Directeur Financier Groupe

L'année a été marquée par un niveau soutenu de gains de productivité dans l'ensemble des divisions. L'augmentation des volumes de ventes et la rentabilité accrue ont permis une forte génération de trésorerie et une réduction importante de l'endettement. Le Groupe dispose donc d'une base solide pour effectuer des acquisitions et continuer d'associer croissance organique et externe.

CHIFFRE D'AFFAIRES NET

En millions d'€



De 2009 à 2016, TCAM + 7 %

Le chiffre d'affaires à périmètre et à taux de change constants a progressé de 1,7%[1]. Les pays de la CEI ont continué à affronter une situation macroéconomique défavorable. Certains pays de la région EMEA ont enregistré une croissance rapide. Sur la période de 2009 à 2016, Tarkett affiche un Taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 7%.

CASH-FLOW OPÉRATIONNEL NET[2]

206 M€

+ 7 % vs 2015

RÉSULTAT NET[3]

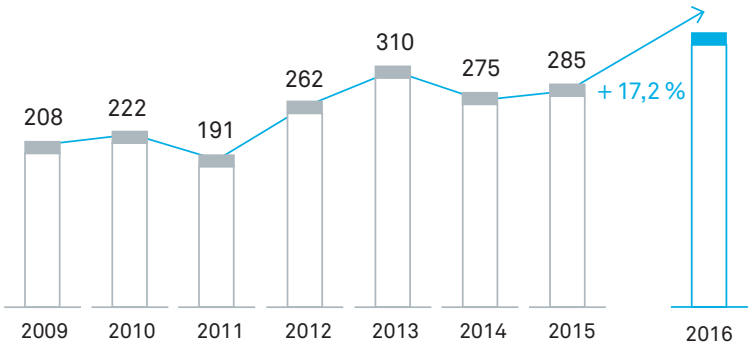
119 M€

+ 42 % vs 2015

EBITDA AJUSTÉ (4)

En millions d'€

334 M€

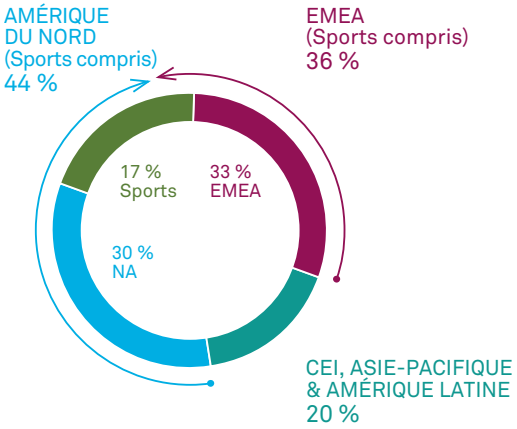


De 2009 à 2016, TCAM + 7 %

L'EBITDA ajusté a atteint un niveau record, avec des contributions plus équilibrées que ces dernières années. L'ensemble des divisions de Tarkett ont contribué à cette hausse de performance grâce à un renforcement des productivités. Les volumes supplémentaires et la gestion rigoureuse des prix de ventes ont permis de bénéficier de l'effet de levier opérationnel, renforcé par une érosion du prix des matières premières. Sur la période de 2009 à 2016, Tarkett affiche un Taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 7 %.

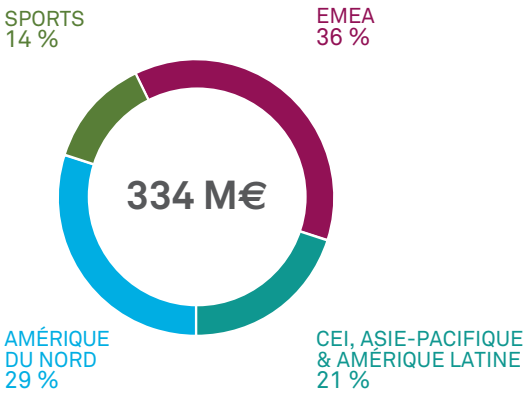
VENTES PAR SEGMENT

en % des ventes nettes



EBITDA AJUSTÉ PAR SEGMENT

répartition par segment



ENDETTEMENT NET/ EBITDA AJUSTÉ

x 1,1

x 1,7 en 2015

(1) Croissance organique : à périmètre et taux de change constants (À noter : dans les pays de la CEI, les hausses de prix réalisées pour compenser les fluctuations des taux de change ne sont pas incluses dans la croissance organique. La croissance organique reflète donc uniquement les effets volume et mix produit. En incluant les hausses des prix dans les pays de la CEI, la croissance organique ressort à + 2,9 %).
(2) Trésorerie liée à l'exploitation moins les investissements courants.
(3) Résultat net part du Groupe, non-ajusté.
(4) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les frais liés aux restructurations, aux acquisitions et à d'autres éléments non récurrents.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	**Présentation générale**	**12**
1.1.1	Activité du Groupe	12
1.1.2	Principaux chiffres clés	13
1.2	**Historique**	**15**
1.3	**Stratégie**	**16**
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	16
1.3.2	Atouts de Tarkett	17
1.4	**Aperçu des activités du Groupe**	**19**
1.4.1	Préambule sur les sources d'information	19
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe	19
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe	19
1.4.4	Présentation générale des produits du Groupe	20
1.5	**Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives**	**20**
1.5.1	Marché des revêtements de sol	21
1.5.2	Marché des surfaces sportives	24
1.6	**Produits commercialisés par le Groupe**	**25**
1.6.1	Présentation des produits du Groupe	25
1.6.2	Fabrication des produits	28
1.6.3	Distribution des produits	31
1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	34
1.7	**Organigramme synthétique du Groupe**	**39**

1.1 Présentation générale

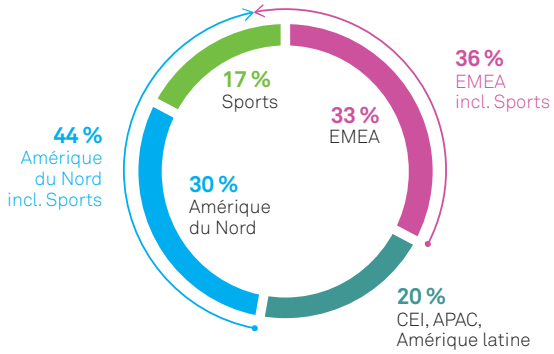
1.1.1 Activité du Groupe

Fort d'une expérience de plus de 130 ans, Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives.

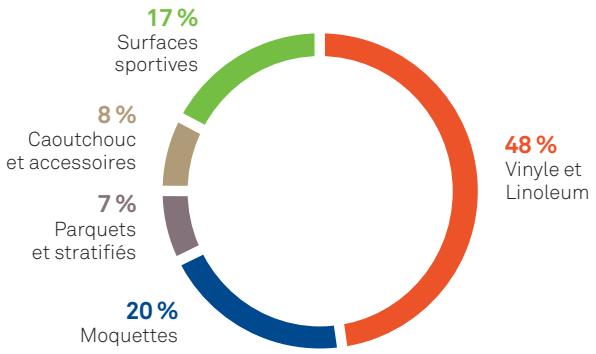
Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, le Groupe a acquis une forte connaissance et compréhension au niveau local des cultures, goûts et exigences des clients, des réglementations ainsi que de l'usage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

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

Répartition du chiffre d'affaires net 2016 par secteur géographique



Répartition du chiffre d'affaires net 2016 par catégorie de produits



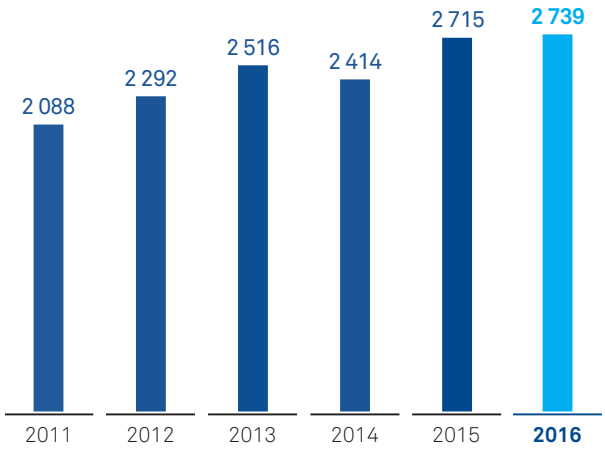
1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2016 ». Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes de la Société. Le Rapport des commissaires aux comptes de la Société est présenté à la Section 5.9 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ».

La synthèse des principaux chiffres clés ci-dessous doit être lue en parallèle avec (i) les comptes consolidés audités du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 tels que présentés à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2016 », (ii) l'analyse relative à la condition financière et aux résultats du Groupe telle que présentée à la Section 4.1 « Analyse de l'activité en 2016 » et (iii) l'analyse relative à la position de trésorerie et aux capitaux propres telle que présentée à la Section 4.3 « Trésorerie et capitaux propres ».

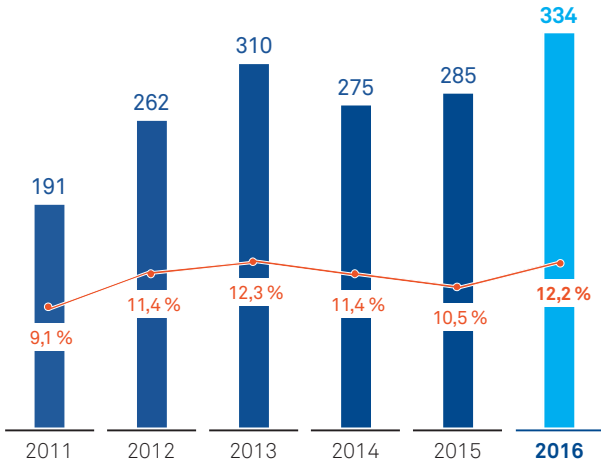
Chiffre d'affaires net

(en millions d'euros)



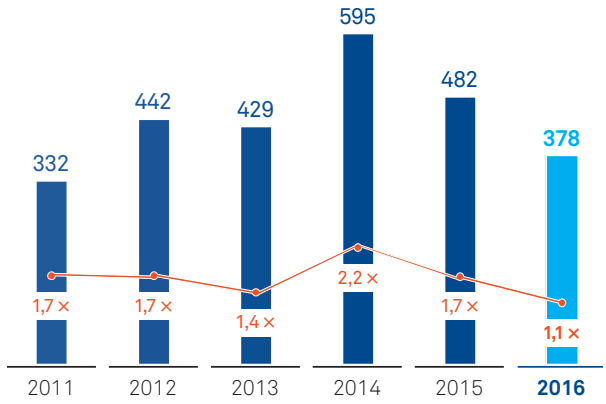
EBITDA ajusté

(en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires net)



Dette financière

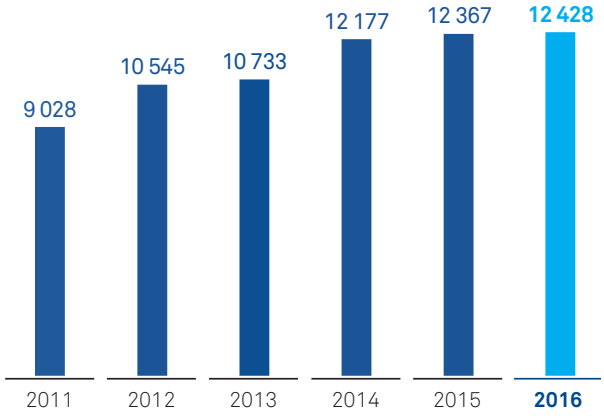
(en millions d'euros et ratio d'endettement[1])



(1) Endettement net/EBITDA Ajusté.

Effectif du Groupe

(au 31 décembre avec employés intérimaires et hors salariés Laminate Park)



(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 739,3	2 714,8
Croissance organique	*+ 1,7 %*	*- 0,3 %*
EBITDA ajusté [1]	334,4	285,3
% du chiffre d'affaires net	*12,2 %*	*10,5 %*
EBIT ajusté	213,7	161,4
% du chiffre d'affaires net	*7,8 %*	*5,9 %*
EBIT	190,7	164,6
% du chiffre d'affaires net	*7,0 %*	*6,1 %*
Résultat net de la période – part du Groupe	118,6	83,3
Dividende par action *(en euros)*	0,60 [1]	0,52
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) [2]	9,3 %	7,0 %
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	935,2	836,7
Endettement net [2]	378,2	482,3
Total Bilan	2 168,2	2 121,0
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	297,3	271,4
Investissements courants	(91,5)	(79,3)
Cash flow opérationnel net [2]	205,8	192,2
Cash flow libre [2]	148,0	173,4
Capitalisation boursière au 31 décembre	**2 172**	**1 831**
Effectif au 31 décembre	**12 428**	**12 367**

(1) Montant proposé à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.
(2) Cf. Chapitre 4, note 4.7.

1.2 Historique

Le Groupe doit sa dénomination à sa branche suédoise, la société Tarkett AB, qui existe depuis la fin du dix-neuvième siècle.

Le Groupe est issu du regroupement, opéré en 1997, de la société française Sommer Allibert S.A. et de la société Tarkett AG (qui étaient alors respectivement cotées sur les bourses de Paris et de Francfort). La société Sommer Allibert S.A. était elle-même le fruit de la fusion de deux sociétés françaises créées au début du vingtième siècle. Les membres de la famille Deconinck, actionnaire majoritaire, sont les héritiers de M. Allibert, fondateur de l'une d'elles.

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

Parallèlement, le Groupe entreprend une politique de croissance dynamique de ses activités de revêtements de sol par des acquisitions et des partenariats. Ainsi, en 2002, le Groupe renforce ses activités en Europe de l'Est avec la constitution d'un partenariat avec la société serbe Sintelon AD (qui était alors cotée à la bourse de Belgrade) disposant notamment d'une forte implantation en Russie (le Groupe est progressivement monté au capital de Sintelon AD avant de racheter la totalité des parts des minoritaires en 2009). En 2003, le Groupe effectue le retrait de la cote de la bourse de Toronto de sa filiale canadienne Domco-Tarkett regroupant les activités nord-américaines du Groupe. En 2004, le Groupe prend une participation minoritaire dans la société canadienne FieldTurf, fabricant de gazon synthétique, dont il prendra le contrôle l'année suivante.

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

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

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

La même année, le Groupe acquiert la société nord-américaine Defargo, spécialisée dans la fabrication de revêtements sportifs et amorce la vente de ses activités de parquets en Amérique du Nord, qui sera finalisée en 2009.

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

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

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

En 2010, le Groupe acquiert certains actifs d'Armstrong afin de renforcer ses positions sur le marché résidentiel en Europe et d'enrichir son portefeuille de marques. Le Groupe procède ensuite à l'acquisition de la société américaine Centiva, spécialisée dans la fabrication et le design des dalles PVC haut de gamme (LVT). Le Groupe prend également le contrôle de la société espagnole Poligras (désormais dénommée FieldTurf Poligras), leader espagnol de la production et de la commercialisation des revêtements de sol sportifs et spécialisée dans la fabrication du gazon synthétique.

La même année, le Groupe conclut deux partenariats : l'un avec la société américaine Easyturf, spécialisée dans la commercialisation de gazon synthétique pour des applications paysagères aux États-Unis, et l'autre avec la société allemande Morton Extrusionstechnik (MET), spécialisée dans la production de fibres pour le gazon synthétique. Ces deux partenariats lui permettent de renforcer son offre de gazon synthétique et d'obtenir la maîtrise de sa production de fibres pour les gazons synthétiques.

En 2011, le Groupe continue le renforcement de ses positions avec l'acquisition de Parquets Marty (devenue la société Tarkett Bois), société française spécialisée dans la fabrication de parquets, et la création de deux partenariats : l'un dans la société néerlandaise AA SportSystems (désormais dénommée FieldTurf Benelux), distributeur de gazon synthétique, l'autre avec un distributeur de sols souples en Chine, désormais dénommée Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd.

En 2012, le Groupe acquiert le groupe Tandus, concepteur, fabricant et vendeur américain de moquette à destination des segments commerciaux. Cette acquisition permet au Groupe de s'établir comme un acteur majeur sur le marché de la moquette commerciale en Amérique du Nord.

En 2013, le Groupe a procédé à son introduction à la bourse de Paris.

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

En 2015, le Groupe a acquis certains actifs de la société California Track and Engineering (CTE), un spécialiste de la construction de pistes d'athlétisme aux États-Unis. Par ailleurs, Easyturf est désormais filiale du Groupe à 100 % suite à l'acquisition par ce dernier des intérêts minoritaires. Enfin, le Groupe a acquis la société Ambiente Textil, distributeur exclusif des produits Desso en Autriche.

En 2016, le Groupe a continué l'intégration des sociétés acquises récemment, et s'est renforcé sur l'ensemble de ses régions. Par ailleurs, KKR, qui avait déjà réduit sa participation lors de l'introduction en bourse du Groupe, est sorti du capital de la Société au cours de l'année.

1.3 Stratégie

La vision du Groupe est d'être un leader mondial des solutions innovantes en créant de la valeur pour ses clients de manière durable. Le Groupe s'efforce ainsi de concevoir des revêtements de sol et des surfaces sportives qui optimisent le retour sur investissement des utilisateurs et qui améliorent leur qualité de vie. En octobre 2016, Tarkett a présenté un plan stratégique pour la période 2017-2020 qui s'appuie sur ses valeurs et reflète sa vision.

1.3.1 Objectifs stratégiques du Groupe

Ce plan stratégique s'appuie sur différents piliers :

a) **L'ambition d'offrir une expérience exceptionnelle à nos clients** : le Groupe veut devenir la société de l'industrie des revêtements de sol avec laquelle il est le plus facile d'interagir.

Le Groupe vise à offrir une expérience client incomparable et fluide à toutes les étapes de contact, ainsi qu'un niveau de service irréprochable, afin d'accroître la satisfaction et la fidélité de ses clients. Cette stratégie implique un effort de la part du Groupe pour améliorer la logistique, le service clients et les outils de sélection des produits.

L'amélioration de la logistique, de la fiabilité et des délais de livraisons est un objectif permanent pour le Groupe qui investit dans la flexibilité de ses outils de production ainsi que dans les outils de gestion de son portefeuille de produits. Cette ambition s'appuie sur une infrastructure informatique solide et des plateformes digitales coordonnées en cours de développement.

En réalisant cette ambition, le Groupe veut devenir le partenaire de référence en solutions de revêtement de sol en offrant des solutions personnalisées, et en renforçant les relations à long terme avec ses clients.

b) **Un leadership dans le design, l'innovation et le développement durable** : le design, l'innovation et le développement durable sont des facteurs de succès et de différentiation essentiels pour le Groupe. L'ambition du Groupe est de continuer à investir dans l'innovation de manière à répondre aux besoins croissants de ses clients pour un environnement sain et des espaces de vie uniques et modulaires. Le Groupe va ainsi poursuivre le développement de produits et de solutions durables et étendre son offre de services personnalisés et interactifs.

Le Groupe entend s'appuyer sur une longue tradition d'innovation, qui a débuté dans les années 1940, lorsqu'il était le premier fabricant de parquets à utiliser une structure en triple couche contrecollée. Le Groupe a ensuite poursuivi sa stratégie d'innovation dans les années 1950 en proposant des revêtements en vinyle durables ainsi qu'un large choix de motifs. Dans les années 1990, le Groupe a lancé le premier gazon synthétique destiné aux athlètes. Au cours des dernières années, le Groupe a créé des revêtements de sol en avance sur les exigences environnementales et de développement durable. Le Groupe dispose d'un centre international de recherche et d'innovation ainsi que de nombreux laboratoires de développement et d'application. Le Groupe a également créé un comité scientifique composé d'experts internes et externes ainsi que de professeurs reconnus internationalement, qui revoient et discutent son plan technologique, et nouent des partenariats avec les fournisseurs en les impliquant dans le processus de recherche et développement. Les efforts de développement et d'innovation du Groupe sont centrés sur le renouvellement de l'offre du Groupe avec des projets qui présentent un fort potentiel de marché et des qualités écologiques durables (voir Section 1.6.4).

c) **Exceller dans le domaine commercial et opérationnel** : ces dernières années, Tarkett a su démontrer la force de son excellence commerciale et opérationnelle. Le Groupe poursuivra cette recherche d'excellence, basée notamment sur son programme *World Class Manufacturing* à l'efficacité démontrée, ainsi que sur son expertise en matière de chaîne d'approvisionnement et de force commerciale.

Cette stratégie implique un effort constant de la part du Groupe pour améliorer les processus opérationnels ainsi que, le cas échéant, la mise en place de plans d'économies.

La stratégie d'optimisation des opérations courantes du Groupe consiste à rechercher en permanence des actions qui permettent d'améliorer la productivité du Groupe, notamment grâce au programme *World Class Manufacturing* (« WCM »). Le Groupe considère que le programme WCM lui permettra de réaliser des économies additionnelles importantes dans le futur. Le Groupe a ainsi constitué une équipe dédiée au programme WCM, qui assiste les équipes locales de chaque site de production dans la mise en place du programme, qui compare et partage les méthodes employées sur chacun des sites, qui permet au Groupe d'adapter le programme aux spécificités locales et qui supervise sa mise en œuvre. Dans le cadre du programme WCM, l'objectif général du Groupe est de réduire d'environ 2 % par an en moyenne le coût de revient des ventes au cours des prochaines années. Le Groupe travaille par ailleurs en permanence à une optimisation de la logistique afin d'offrir le meilleur service possible à ses clients en réduisant les délais de livraison de la manière la plus économique possible. Le Groupe poursuit le déploiement de sa plateforme informatique SAP afin de devenir une référence de l'industrie des revêtements de sol en termes de gestion de la chaîne logistique.

La stratégie d'optimisation des activités opérationnelles du Groupe consiste également à prendre des mesures visant à s'adapter aux changements des conditions économiques et des conditions de marché. Le segment Sport a ainsi été totalement redressé depuis 2011, et a dégagé un EBITDA ajusté de 54,0 millions d'euros en 2016. Le Groupe poursuit la réorganisation de certaines parties de son activité de parquets en Europe. Le Groupe poursuivra les efforts en cours afin d'améliorer ses activités opérationnelles et mettra en place des plans de redressement si cela devait s'avérer nécessaire.

d) **Créer de la valeur additionnelle grâce aux acquisitions** : fort de son expérience réussie avec 20 acquisitions réalisées depuis 2008, Tarkett entend poursuivre sa stratégie de croissance externe selon trois axes : extension de son portefeuille de produits, expansion géographique, réalisation de synergies de coûts.

Le Groupe a su utiliser des acquisitions ciblées par le passé pour accélérer sa croissance rentable en élargissant sa gamme de produits et de solutions et en renforçant sa présence sur les marchés à croissance élevée. La stratégie de croissance externe du Groupe repose sur l'acquisition de sociétés rentables qui lui permettent de profiter immédiatement de leurs atouts industriels et commerciaux, en tirant avantage, dans toute la

mesure du possible, de l'expertise et de l'expérience de l'équipe dirigeante en place. À l'avenir, le Groupe compte continuer à appliquer cette stratégie de croissance externe sélective.

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

- En Europe, où les perspectives actuelles de croissance économique semblent relativement limitées, le Groupe estime que les processus d'adaptation industrielle qu'il a mis en place au cours des dernières années le placent en bonne position pour profiter de la croissance à moyen et long termes de la région, tout en maintenant de bonnes positions concurrentielles et des niveaux de rentabilité satisfaisants à court terme. Le Groupe a poursuivi en 2016 des investissements importants afin d'accroître ses capacités de conception et de fabrication et ainsi profiter de la croissance importante de la demande des dalles vinyles haut de gamme (LVT, voir la Section 1.6 pour la définition). Par ailleurs, en 2016, le Groupe a continué avec succès l'intégration industrielle et commerciale de la société Desso, au sein de la division EMEA pour l'activité de moquettes commerciales et au sein de la division Tarkett Sports pour l'activité Sports. Grâce à la complémentarité des valeurs entrepreneuriales portées par Desso et par le Groupe, ce processus d'intégration a permis d'identifier de nombreuses opportunités d'innovation, de croissance et d'optimisation des coûts.
- En Amérique du Nord, le Groupe cherche à profiter de la croissance économique en cours pour croître dans l'ensemble de ses activités résidentielles, commerciales et de surfaces sportives. Le Groupe a poursuivi de longue date une stratégie consistant à développer des produits permettant de bénéficier au mieux du potentiel de cette zone géographique. L'acquisition de Tandus en 2012 a ainsi permis au Groupe de devenir l'un des leaders de la moquette commerciale en Amérique du Nord, de lui fournir des opportunités de réaliser des synergies commerciales aux États-Unis et de proposer les produits concernés dans d'autres régions. En 2016, le Groupe a lancé en Amérique du Nord la première gamme de dalles vinyles haut de gamme (LVT, voir Section 1.6 pour la définition) avec des designs réalisés par impression digitale, renforçant sa position de leader en design et en innovation.
- Dans les pays de la Communauté des États Indépendants (ci-après « CEI »), et notamment en Russie où les prévisions économiques prévoient un retour à la croissance en 2017 (en janvier 2017 le FMI prévoyait une croissance du PIB de 1,1 % pour l'année 2017), le Groupe souhaite profiter de sa position de leader, de la notoriété de ses marques et de ses capacités de production locales uniques afin de saisir des opportunités futures de croissance d'un marché dont il est estimé qu'il représente, pour la Russie seule, une demande potentielle de rénovation d'environ 2 milliards de mètres carrés de revêtements résidentiels. Dans la mesure où une large majorité des citoyens russes sont propriétaires de leur logement, les travaux de rénovation représenteront l'un des premiers postes de dépense du revenu disponible lorsque l'environnement économique du pays se sera amélioré.
- Dans les autres marchés à haut potentiel tels que l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine, le Groupe adopte une approche disciplinée et sélective pour profiter du potentiel de croissance rentable liée à la pénétration des sols souples dans ces régions. Le Groupe considère notamment qu'il existera potentiellement une forte demande à l'avenir en Chine et au Brésil pour des revêtements vinyles commerciaux haut de gamme, segment sur lequel le Groupe considère que sa capacité d'innovation et sa valeur ajoutée constituent un atout différenciant de nature à l'aider à se développer dans ces régions.

1.3.2 Atouts de Tarkett

Le Groupe a connu une forte croissance au cours des dernières années tout en conservant un niveau de rentabilité élevé et une structure financière saine. Le Groupe bénéficie de certains atouts dont il considère qu'ils sont de nature à faire de lui un acteur unique dans le secteur mondial des revêtements de sol. Ces atouts sont notamment les suivants :

a) **Une position de premier plan** : le Groupe occupe des positions de tout premier plan parmi les fabricants de revêtements de sol pour les produits qui constituent le cœur de son activité et dans les principales zones géographiques dans lesquelles il intervient. Le Groupe est le troisième fournisseur de revêtements de sol au niveau mondial (sur la base de ses ventes en 2016). Les économies d'échelle sont essentielles pour le Groupe et lui permettent de réduire les coûts d'achat des matières premières (notamment pour le PVC, les plastifiants et le polyuréthane) et de tirer au maximum profit des investissements réalisés en recherche et développement. Le Groupe est le premier fournisseur de revêtements vinyles et de surfaces sportives au niveau mondial. Le Groupe est également leader dans le secteur des revêtements vinyles en Russie et plus généralement dans les pays de la CEI, ainsi que dans un grand nombre de pays européens, notamment en France et en Suède. Le Groupe considère qu'il dispose de l'une des gammes de produits les plus larges offertes sur le marché des revêtements de sol, comprenant des revêtements vinyles, du linoléum, des parquets, des revêtements stratifiés, des moquettes commerciales et des revêtements en caoutchouc, ainsi que de l'un des portefeuilles de marques les plus reconnues, ce qui est essentiel pour le succès de sa stratégie de distribution multi marques. Par ailleurs, le Groupe peut créer des solutions intégrées de différents revêtements de sol. Le Groupe considère qu'il dispose, en interne, de l'une des meilleures équipes de recherche et d'innovation et peut ainsi concevoir des produits innovants et durables adaptés aux demandes et aux besoins des utilisateurs locaux tout en offrant des solutions respectueuses de l'environnement permettant d'anticiper les réglementations et normes de l'industrie des revêtements de sol.

b) **Un ancrage géographique présentant un fort potentiel de croissance** : le Groupe dispose d'un ancrage géographique 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. Cette large couverture géographique constitue aujourd'hui pour le Groupe un facteur clé de différenciation par rapport à ses concurrents, et représente l'une des causes principales de sa réussite durable, pour les raisons suivantes :

- Le Groupe est en mesure de saisir les opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Il pourra notamment profiter de la croissance économique aux États-Unis, du stock important de sols résidentiels à rénover en Russie, des segments de marché les plus innovants en Europe du Nord, en France et en Allemagne, ainsi que du développement de la catégorie des revêtements de sol

souples à destination des utilisateurs commerciaux en Chine et au Brésil.

- Le Groupe a une 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 lui permet d'offrir à ses clients un service de grande qualité tout en réduisant les délais de livraison, les coûts de transport, les droits de douane et les besoins en fonds de roulement.

c) **Une exposition géographique équilibrée et des segments de marché diversifiés permettant d'atténuer le caractère cyclique des activités de construction et de rénovation** : l'exposition géographique diversifiée du Groupe ainsi que sa large base de clientèle constitue une protection naturelle contre les cycles économiques régionaux dans les secteurs de la construction et de la rénovation. La large gamme des produits du Groupe lui permet également de proposer des solutions de revêtements de sol adaptées aux spécificités techniques, aux budgets et aux exigences en matière de sécurité et de design des différents utilisateurs (habitation, santé, éducation, bureaux, boutiques et magasins, établissements de santé et installations sportives). Environ 80 % des ventes (en mètres carrés) du Groupe proviennent du marché de la rénovation, beaucoup moins volatile que le marché des constructions neuves. Les ventes du Groupe se répartissent entre les utilisateurs commerciaux (70 % des ventes 2016) et les utilisateurs résidentiels (30 % des ventes 2016). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2016, le plus important client 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.

d) **La taille du Groupe et son excellent pilotage de toute la chaîne de valeur ajoutée constituent des atouts majeurs** : l'envergure mondiale et la taille du Groupe lui permettent de concevoir et de développer des produits en étant au plus proche des besoins des utilisateurs, de mutualiser les efforts de recherche et d'innovation et de tirer parti des meilleures pratiques opérationnelles dans les différentes régions :

- Le Groupe dispose de trois équipes régionales dédiées au design qui suivent en permanence les tendances des différents marchés. Le Groupe peut ainsi proposer des produits en adéquation avec les dernières tendances du marché et qui correspondent aux attentes des clients. Les équipes de vente du Groupe, constituées d'environ 1 500 personnes, sont également en contact régulier avec les distributeurs et les détaillants et leur proposent une sélection de produits, de marques et de services adaptés aux demandes des utilisateurs.
- Le Groupe entretient des relations privilégiées à long terme avec les architectes, les designers, les installateurs et les maîtres d'œuvre, qui jouent un rôle essentiel de conseil dans le choix des revêtements de sol, en particulier auprès des utilisateurs commerciaux. Le Groupe a, en outre, créé des programmes de formation, dénommés « Tarkett Academy », à destination des professionnels du bâtiment et des installateurs. Ces programmes permettent de développer la fidélité aux marques du Groupe et assurent une plus grande qualité des services d'installation des produits du Groupe.
- Le programme WCM du Groupe est mis en œuvre par une équipe dédiée qui se rend régulièrement sur les sites de production, compare les méthodes employées sur chacun des sites et aide les équipes locales à mettre en place les meilleures pratiques pour leurs opérations. Ce programme vise également à améliorer la qualité des produits, à augmenter la productivité du Groupe, à maîtriser ses coûts et à fournir les meilleurs services.

e) **Une croissance soutenue et rentable, une génération de flux de trésorerie importante et une rentabilité des capitaux investis (ROIC) élevée** : le Groupe a constamment démontré sa capacité à réaliser une croissance rentable grâce à un développement externe et interne et ce, même pendant les périodes économiques difficiles de ces dernières années. À titre d'exemple, le Groupe est notamment parvenu à intégrer avec succès les 20 acquisitions effectuées au cours des neuf dernières années. Depuis 2010, le chiffre d'affaires net consolidé et l'EBITDA ajusté ont augmenté avec un taux de croissance annuel respectivement de 6,1 % et 7,0 %. Depuis 2010, le Groupe a pu maintenir une marge d'EBITDA ajusté comprise entre 9,1 % et 12,3 %. Les opérations de croissance rentables du Groupe, combinées à une gestion rigoureuse de ses actifs, ont permis au Groupe de dégager une trésorerie et une rentabilité des capitaux investis élevés. Ainsi, la rentabilité des capitaux investis (ROIC) (qui correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts et (2) les capitaux investis (qui correspondent à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et de l'actif circulant net) a atteint en moyenne environ 9 % depuis 2010 ce qui a permis au Groupe de conserver une structure financière solide tout en investissant pour son développement futur.

f) **Une équipe dirigeante internationale et expérimentée à la tête d'une organisation agile et décentralisée** : l'équipe dirigeante du Groupe, dont les membres ont des profils internationaux variés et possèdent une expérience solide, promeut un état d'esprit entrepreneurial. L'équipe dirigeante actuelle a joué un rôle clé dans la mise en place réussie de la stratégie de développement interne du Groupe tout en redressant certaines activités en déclin (telles que les surfaces sportives) ainsi qu'en complétant et en intégrant 20 nouvelles acquisitions au cours des neuf dernières années. Les membres de l'équipe dirigeante sont issus de l'industrie des revêtements de sol ainsi que de l'industrie automobile et de la chimie.

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 2015 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2016 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 un certain nombre de sources, dont des études et des statistiques publiées par des tiers indépendants (en particulier Freedonia, la Fédération Européenne de l'Industrie du Parquet et l'*European Resilient Flooring Manufacturers' Institute*), des données publiées par d'autres acteurs du marché, ainsi que des données obtenues auprès de ses filiales opérationnelles. Ces différentes études, estimations, recherches et informations, que le Groupe considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par des experts indépendants. Le Groupe ne donne aucune garantie sur le fait qu'un tiers qui utiliserait d'autres méthodes pour réunir, analyser ou compiler les données de marché aboutirait au même résultat. De plus, les concurrents du Groupe pourraient définir les zones géographiques et catégories d'une façon différente.

1.4.2 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 130 ans, le Groupe considère qu'il offre la gamme de produits la plus complète et la plus innovante du secteur. Le Groupe vend en moyenne 1,3 million de mètres carrés de revêtements de sol par jour, à travers 34 sites de production dans le monde situés dans les principales régions géographiques où il commercialise ses produits. Ainsi, le Groupe dispose d'un ancrage géographique étendu, ce qui lui permet de saisir des opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Le Groupe occupe une position de premier plan dans chacune de ses principales régions et catégories de produits, fruit d'une forte croissance organique ainsi que de sa politique de croissance externe rentable.

En 2016, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 739 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 334 millions d'euros et le résultat net part du Groupe s'élevait à 119 millions d'euros. L'information financière du Groupe est répartie en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (segment EMEA, segment Amérique du Nord, segment CEI, Asie-Pacifique (« APAC ») et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

1.4.3 Présentation générale des marchés du Groupe

Le Groupe vend ses produits dans plus de 100 pays à travers le monde. Parce qu'il dispose de forces commerciales locales et de sites de production situés sur ses principaux marchés géographiques, le Groupe est à même d'adapter son offre de produits aux attentes et aux spécificités de la demande locale. Le chiffre d'affaires du Groupe dans les revêtements de sol est réparti de manière assez équilibrée entre les différents segments géographiques, avec 36 % du chiffre d'affaires 2016 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 44 % dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 20 % dans le segment CEI, APAC et Amérique latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (environ 70 % des ventes 2016) et les utilisateurs résidentiels (environ 30 % des ventes 2016). Dans ces deux principaux canaux, la grande majorité des ventes (environ 80 % des ventes, en mètres carrés) est destinée à des projets de rénovation. Le Groupe vend des revêtements de sol résidentiels au design et au style adaptés aux spécificités locales de chacun des secteurs géographiques sur lesquels il est présent. Les pays de la CEI représentent la zone géographique la plus importante du Groupe pour les produits vendus aux utilisateurs résidentiels. Les produits du Groupe à destination des utilisateurs commerciaux sont principalement vendus en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, même si le Groupe constate une croissance dans les zones APAC et Amérique latine. Les produits du Groupe à destination des utilisateurs commerciaux bénéficient de l'importante politique de recherche et développement menée par le Groupe, qui est essentielle en vue de pouvoir répondre aux exigences techniques des utilisateurs commerciaux (tels que écoles, universités, hôpitaux, établissements de santé, bureaux, hôtels et boutiques). La capacité d'innovation du Groupe est également un facteur clé de son succès dans le segment des surfaces sportives, où le Groupe est un des leaders pour le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme en Amérique du Nord, et occupe une position privilégiée dans le secteur du gazon synthétique dans de nombreux pays européens.

Le Groupe dispose de marques nationales et internationales reconnues par le milieu professionnel et le grand public et qui sont pleinement intégrées aux stratégies de distribution mises en place dans chaque zone géographique. Tarkett utilise des canaux de distribution diversifiés incluant des grossistes, des chaînes de magasins spécialisés, des magasins indépendants, des grandes chaînes de magasins de bricolage, des clients grands comptes et des installateurs professionnels du secteur du bâtiment. La qualité des produits du Groupe est en outre largement reconnue par les architectes, les installateurs et les maîtres d'œuvre, qui constituent des prescripteurs importants pour la définition des exigences et le choix des solutions de revêtements de sol, en particulier pour les utilisations commerciales. Le Groupe a également adapté 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.

1.4.4 Présentation générale des produits du Groupe

Tarkett propose des produits aux designs innovants et aux textures et caractéristiques adaptées aux goûts et aux spécificités de chaque zone géographique dans laquelle il intervient. Le Groupe conçoit, fabrique, commercialise et vend cinq principaux types de revêtements de sol :

- **Les revêtements de sol souples (vinyle et linoléum) (environ 48 % du chiffre d'affaires 2016)** : le Groupe propose une large gamme de revêtements de sol souples, qui comprend notamment des rouleaux de vinyle, des dalles de vinyle, des revêtements en vinyle antidérapants et antistatiques, des dalles de vinyle haut de gamme (LVT) et des revêtements en linoléum. Les sols souples du Groupe sont proposés aux utilisateurs commerciaux et résidentiels. La forte capacité d'innovation et de design du Groupe lui permet d'offrir une large gamme de revêtements de sol souples aux designs et aux coloris variés qui sont résistants, faciles à installer et offrent l'avantage d'un entretien limité. Le Groupe est aujourd'hui le premier fournisseur au monde de solutions de revêtements de sol souples.
- **Les moquettes (environ 20 % du chiffre d'affaires 2016)** : le Groupe propose une large gamme de moquettes modulaires, de moquettes hybrides (Powerbond™) et de moquettes en rouleaux aux utilisateurs commerciaux, notamment les entreprises, les bureaux, les universités, les écoles, les établissements de santé et les établissements publics. La présence de Tarkett sur le segment des moquettes a été renforcée par l'acquisition, en 2014, du groupe Desso, permettant au Groupe d'élargir son portefeuille produits en ajoutant la moquette à forte valeur ajoutée pour ses clients européens, de renforcer sa présence en Europe mais également d'offrir des solutions de moquettes à usage professionnel à tous ses clients à travers le monde, en complément de l'acquisition de Tandus réalisée en 2012.
- **Les parquets et les revêtements stratifiés (environ 7 % du chiffre d'affaires 2016)** : le Groupe vend principalement des parquets et des revêtements stratifiés pour les projets de rénovation résidentiels et, dans une moindre mesure, pour les projets commerciaux (magasins de détail, hôtels, bureaux et espaces sportifs intérieurs). La large gamme de parquets offerte par le Groupe inclut des parquets contrecollés de haute qualité présentant un grand choix d'espèces de bois, de couleurs, de tons et de finitions. La gamme de revêtements stratifiés du Groupe offre en outre une alternative esthétique et abordable aux parquets. Le Groupe est l'un des principaux fournisseurs de parquets en Europe et dans les pays de la CEI.
- **Les revêtements en caoutchouc et les accessoires (environ 8 % du chiffre d'affaires 2016)** : le Groupe commercialise des revêtements en caoutchouc et des accessoires en vinyle et en caoutchouc principalement auprès des utilisateurs commerciaux en Amérique du Nord, notamment des établissements de santé, les écoles et les universités, les usines ainsi que les espaces sportifs intérieurs. La gamme de revêtements en caoutchouc et accessoires du Groupe comprend des dalles et des rouleaux de caoutchouc, des plinthes en vinyle, des nez de marche d'escalier, des bordures d'escalier, des dalles podotactiles, des plinthes murales décoratives et autres accessoires. Ces produits et ces accessoires sont antidérapants, permettent d'absorber les chocs, offrent des propriétés acoustiques naturelles et requièrent, en outre, peu d'entretien. Le Groupe est actuellement le principal fournisseur d'accessoires en vinyle en Amérique du Nord.
- **Les surfaces sportives (environ 17 % du chiffre d'affaires 2016)** : le Groupe propose des solutions innovantes en matière de gazons synthétiques et de pistes d'athlétisme destinées à des lieux variés tels que les stades et terrains de sports à usages multiples, les stades de football, de rugby et de football américain. Le Groupe propose aussi des revêtements conçus pour les aménagements paysagers et les aménagements sportifs intérieurs. Le Groupe a été reconnu par la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) et de l'IRB (*International Rugby Board*) pour la qualité de sa technologie brevetée FieldTurf. Le Groupe est aujourd'hui le principal fournisseur de gazon synthétique pour les terrains de sport au niveau mondial et de pistes d'athlétisme en Amérique du Nord.

1.5 Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 12,5 milliards de mètres carrés en 2015, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques...). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 25 % du marché, soit environ 3,1 milliards de mètres carrés en 2015.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2015, 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)	1 056	8 %
Parquet et stratifié	1 330	11 %
Moquette (commercial)	739	6 %
Total adressé par le Groupe	**3 125**	**25 %**
Moquette (résidentiel)	1 205	10 %
Céramique	7 742	62 %
Autres	416	3 %
Total	**12 489**	**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 ».

Le marché des revêtements de sol se divise entre les utilisateurs résidentiels et les utilisateurs commerciaux. Sur les catégories de produits adressées par le Groupe, le marché résidentiel a représenté environ 30 % des ventes 2016, et le marché commercial en a donc représenté environ 70 %. Dans ces deux principales catégories et dans chaque région, la grande majorité des ventes (environ 80 % en m^2) est destinée à des projets de rénovation, alors qu'une minorité des ventes est consacrée à la construction neuve.

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

1.5.1 Marché des revêtements de sol

La demande des produits de revêtements de sol présente des disparités importantes entre les différentes zones géographiques, du fait des différentes cultures ainsi que des facteurs climatiques et règlementaires qui varient d'une région à l'autre.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par catégorie de produits et zone géographique du marché mondial des revêtements de sol en 2015, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)	EMEA		Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			Total
	Europe de l'Ouest [1]	Moyen-Orient /Afrique		CEI & Balkans [2]	Asie-Pacifique	Amérique latine	
Sols souples (vinyle, linoleum et caoutchouc)	276	39	246	165	305	25	1 056
Parquet et stratifié	321	123	239	139	464	43	1 330
Moquette (commercial)	114	40	281	5	265	35	739
Total adressé par le Groupe	**711**	**202**	**766**	**309**	**1 034**	**103**	**3 125**
Moquette (résidentiel)	294	173	561	40	66	71	1 205
Céramique	444	967	291	164	4 891	986	7 742
Autres	52	0	20	0	345	0	416
Total	**1 501**	**1 342**	**1 638**	**513**	**6 336**	**1 160**	**12 489**

(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 Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Grèce, Macédoine, Montenegro, Roumanie, Serbie, Slovénie, 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 2015, la demande de revêtements de sol en Europe de l'Ouest a atteint 1,5 milliard de mètres carrés, représentant 12 % de la demande mondiale. Les catégories de produits qui sont commercialisées par le Groupe ont représenté 711 millions de mètres carrés en 2015, soit 47 % des volumes vendus en Europe de l'Ouest, dont 21 % pour les parquets et les revêtements stratifiés, 18 % pour les sols souples et 8 % pour les moquettes commerciales. Les produits de ces catégories sont utilisés dans les secteurs résidentiel et commercial.

En Europe de l'Ouest, la demande par type de revêtements de sol varie fortement entre les différents pays, en particulier entre les pays du Nord et les pays du Sud. À titre d'exemple, la moquette est très utilisée au Royaume-Uni, alors que les parquets sont plus souvent utilisés dans les pays nordiques et que la céramique est plus prisée dans les pays du Sud. En Allemagne et en France, la ventilation par catégorie de produits est plus équilibrée.

En Europe de l'Ouest, le Groupe commercialise essentiellement des sols souples en vinyle, des parquets et des revêtements stratifiés et de la moquette commerciale. Ces ventes sont réalisées principalement en France, en Suède, en Allemagne et au Royaume-Uni, avec une prépondérance de sols souples en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et une majorité de parquets et de revêtements stratifiés vendus dans les pays scandinaves.

En 2015, la demande de revêtements de sol dans la région Moyen-Orient/Afrique a atteint 1,3 milliard de mètres carrés, représentant 11 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Dans cette région où la céramique représente près de 72 % de la demande de revêtements de sol, les catégories de produits qui sont commercialisées par le Groupe ont représenté 202 millions de mètres carrés en 2015, soit 15 % des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 9 % pour les parquets et revêtements stratifiés, 3 % pour les moquettes commerciales et 3 % pour les sols souples.

Facteurs de croissance
Les tendances récentes dans la zone EMEA varient entre les différents pays. Au Royaume-Uni, l'activité totale de la construction a baissé au cours des dernières années, en dépit d'une augmentation des activités de bricolage et de rénovation à domicile. Le marché des revêtements de sol en France a souffert en raison d'un environnement économique difficile, alors que le marché des revêtements de sol a été moins touché par la crise économique dans les pays nordiques et en Allemagne (avec toutefois une baisse des ventes de revêtements stratifiés, dans un environnement de forte concurrence).

Le Groupe considère que le marché des revêtements de sol dans cette zone est actuellement stable, même s'il existe toujours un contexte économique incertain (conséquence notamment du vote sur le Brexit, de nombreuses échéances politiques et des perspectives de croissance potentielle limitées). La demande de parquets pourrait se stabiliser, en particulier dans les pays nordiques. En revanche, les volumes de produits stratifiés devraient légèrement décliner. La croissance rapide de la LVT se poursuit à un rythme plus important que celui de la croissance du marché des revêtements de sol dans cette région.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché
Le Groupe occupe une position de premier plan dans le marché des revêtements de sol en Europe de l'Ouest. Il est leader européen des sols en vinyle et leader en Suède pour l'ensemble des revêtements de sol. Il est également le quatrième fournisseur de parquets et de linoléum en Europe de l'Ouest. Concernant les revêtements stratifiés, il occupe moins de 5 % de cette catégorie dans la plupart des pays. Cependant, le Groupe est un acteur majeur des parquets et des revêtements stratifiés dans les pays scandinaves, détenant environ 15 % des ventes dans l'ensemble de cette zone. Par ailleurs, le Groupe est le deuxième acteur du marché en moquette commerciale sur l'ensemble de la zone EMEA.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont des groupes européens qui concentrent généralement leur activité sur un nombre limité de pays et de produits. Les principaux concurrents sont les sociétés Forbo (sols souples), Gerflor (sols souples), Kährs-Karelia Upofloor (parquets et sols souples), IVC (sols souples), société acquise en 2015 par le groupe Mohawk, Beauflor (sols souples), James Halstead (sols souples), Bauwerk-Boen (parquets) et DLW Flooring (sols souples). Par ailleurs, dans certains pays, le Groupe peut faire face à d'autres concurrents. Enfin, concernant la moquette commerciale, le principal concurrent de Desso est le groupe américain Interface.

1.5.1.2 Zone Amérique du Nord

Caractéristiques du marché
En 2015, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a atteint 1,6 milliard de mètres carrés, représentant 13 % de la demande mondiale. Ce marché est dominé par la moquette, représentant 51 % de la demande en 2015. Les catégories de produits proposées par le Groupe représentent 766 millions de mètres carrés en 2015, soit 47 % des volumes vendus en Amérique du Nord, dont 15 % pour les parquets et les revêtements stratifiés, 15 % pour les sols souples et 17 % pour la moquette commerciale. En Amérique du Nord, ces catégories de produits sont vendues par le Groupe principalement aux utilisateurs commerciaux et, dans une moindre mesure, aux utilisateurs résidentiels.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe dans le segment Amérique du Nord sont réparties entre la moquette commerciale, les sols souples et les revêtements en caoutchouc et accessoires en vinyle et caoutchouc, avec des ventes de parquets et de revêtements stratifiés moins importantes. Le Groupe commercialise ses produits essentiellement aux États-Unis, et dans une moindre mesure au Canada (environ 10 % du chiffre d'affaires). Le marché mexicain est adressé avec le reste de l'Amérique latine, dans le segment CEI/APAC/Amérique latine.

Facteurs de croissance
Si entre 2006 et 2011, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a chuté, notamment du fait de la baisse de la construction neuve dans la région, le marché de la construction aux États-Unis continue de s'améliorer depuis 2012.

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

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché
Le Groupe dispose, dans les pays d'Amérique du Nord, d'une forte présence sur plusieurs catégories de produits. Il occupe ainsi, dans ce marché, la quatrième place dans la commercialisation des sols souples (y compris les dalles LVT depuis l'acquisition de la société Centiva fin 2010) et la deuxième place dans la commercialisation des revêtements de sol en caoutchouc. Grâce à l'acquisition de Tandus en 2012, il occupe la quatrième place dans la commercialisation de la moquette commerciale. Les produits Johnsonite du Groupe ont une position de leader sur le marché des accessoires en vinyle et caoutchouc.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont les groupes Mohawk, Shaw, Armstrong Flooring, Interface, Mannington et Beaulieu of America. Ces concurrents ont, pour la plupart, tendance à concentrer la grande majorité de leurs ventes sur le seul marché américain. La moquette représente une part importante des produits vendus par certains de ces acteurs (notamment Mohawk, Shaw et Interface) compte tenu de la nature de la demande locale. Cependant, certaines de ces sociétés vendent également des sols souples ainsi que des parquets et des revêtements stratifiés (Mohawk, Armstrong Flooring et Mannington). Les concurrents de Johnsonite comprennent Nora, fabricant de revêtements de sol en caoutchouc, ainsi que des acteurs locaux.

1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

Caractéristiques du marché
En 2015, la demande de revêtements de sol en Russie, dans les autres pays de la CEI (Communauté des États Indépendants), et dans les Balkans (ex-Yougoslavie) a atteint 513 millions de mètres carrés, représentant 4 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Dans ces pays, les sols souples sont les plus populaires : ils représentent 32 % de la demande de revêtements de sol contre 8 % pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les sols souples, les principaux produits vendus sont les produits céramiques (aussi 32 % de la demande de revêtements de sol), les parquets et les revêtements stratifiés (environ 27 %) ainsi que la moquette (9 %).

Contrairement à l'Europe de l'Ouest et à l'Amérique du Nord, les sols souples sont utilisés, dans les pays de la CEI, principalement par le marché résidentiel. Cette tendance s'explique par l'histoire de ces pays, où la plupart des habitants de l'ex-Union soviétique sont devenus propriétaires après la dissolution de cette dernière, et par le climat. La rénovation de ces habitations était une priorité pour les nouveaux propriétaires et les sols souples étaient adaptés aux goûts et aux budgets des ménages. Le marché commercial est plus lent à se développer mais il présente un potentiel de croissance important. Les utilisateurs commerciaux ont souvent choisi les sols souples résidentiels pour leurs premiers projets de rénovation mais ces sols sont peu adaptés au trafic dense dans les lieux commerciaux. Enfin, la Russie a adopté des normes incendie très strictes pour les produits commerciaux. En raison de ces facteurs, le marché des sols souples commerciaux a connu un taux de croissance modéré ces dernières années, et sa taille reste encore modeste par rapport au marché résidentiel. En Russie et dans les autres pays de la CEI, le Groupe commercialise principalement des revêtements en vinyle destinés aux utilisateurs résidentiels et dans une moindre mesure des parquets et des revêtements stratifiés.

Facteurs de croissance
Comme indiqué précédemment, à la suite de la dissolution de l'Union soviétique en 1991, la plupart des habitations ont été données aux occupants, générant ainsi un nombre très élevé de propriétaires. Grâce à la croissance économique de ces pays, le processus de rénovation a connu une croissance importante ces dernières années. Dans les pays de la CEI, notamment en Russie où les prévisions économiques prévoient un retour à la croissance en 2017 (dans sa publication de janvier 2017, le FMI anticipe une croissance du PIB de 1,1 % en 2017), le Groupe compte bénéficier du fait que les deux tiers des surfaces du secteur résidentiel en Russie ont un besoin substantiel de rénovation, selon Rosstat, l'agence publique de statistique russe. En outre, depuis plusieurs années, les Russes ont commencé à acheter des revêtements de sol stratifiés afin de donner un aspect « parquet » aux sols tout en restant dans des budgets raisonnables.

Dans les pays de la CEI, la croissance devrait progressivement reprendre pour les sols souples du marché résidentiel et commercial ainsi que pour les parquets et les revêtements stratifiés.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché
Le Groupe est présent depuis plus de 20 ans dans les pays de la CEI et dans les Balkans, principalement en Russie, en Serbie, en Ukraine, au Kazakhstan et en Biélorussie. Du fait de l'ancienneté de sa présence dans cette zone, le Groupe est un acteur local et un leader du marché. Le Groupe est le premier acteur dans la catégorie des revêtements de sol souples en Russie, Ukraine, Kazakhstan, Serbie et en Biélorussie. En outre, il est le cinquième acteur sur le marché des revêtements stratifiés dans cette zone.

Tarkett est leader du marché des sols vinyles en Russie grâce à ses marques qui bénéficient d'une forte notoriété, sa production locale, ses plateformes de distribution et sa connaissance approfondie du marché. Le Groupe estime que les autres acteurs principaux sont les sociétés Komiteks et Juteks/Beaulieu, deux acteurs locaux, ainsi que les fournisseurs internationaux IVC/Mohawk et Forbo.

Le Groupe est un acteur important dans la commercialisation des revêtements stratifiés. Cependant, les producteurs chinois, grâce à leurs produits d'entrée de gamme, occupent une position non négligeable sur le marché des produits stratifiés. Les autres principaux acteurs de ce marché sont les sociétés Kronostar, Kronospan, Classen et Unilin (groupe Mohawk).

Enfin, le Groupe est le troisième acteur dans la commercialisation de parquets dans les pays de la CEI où ses principaux concurrents sont les sociétés Barlinek et Kährs-Karelia Upofloor.

1.5.1.4 Zone Amérique latine et APAC

Caractéristiques du marché
En 2015, la demande de revêtements de sol dans le segment Amérique latine et APAC a atteint respectivement 1,2 milliard et 6,3 milliards de mètres carrés, représentant respectivement 9 % et 51 % de la demande mondiale. La céramique est le matériau le plus utilisé en Amérique latine et en APAC, en raison des exigences du climat local, de la simplicité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux.

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

Facteurs de croissance
Le Groupe estime que la demande pour les catégories de produits proposées par le Groupe en Amérique latine pourrait croître dans un marché globalement en stagnation voire en recul. Au Brésil, la croissance rapide de la LVT se poursuit à un rythme plus important que celui de la croissance du marché des revêtements de sol dans cette région.

Concernant la zone APAC, les initiatives du gouvernement en Chine devraient continuer à soutenir le marché de la construction. Le vieillissement de la population en Chine devrait également accentuer la croissance du secteur des maisons de retraite, en plus de la croissance des secteurs de la santé et de l'éducation. Compte tenu de la taille de son parc résidentiel, le marché chinois est, en volume, le plus important du monde. Le degré de pénétration des sols vinyles y est encore limité mais pourrait croître dans les années à venir.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché
En Amérique latine et en APAC, le Groupe est en phase de développement. En Amérique latine, la position du Groupe a été renforcée en 2009 avec l'acquisition de Fademac (désormais appelée Tarkett Brasil Revestimentos LTDA), fabricant brésilien de revêtements de sol en vinyle. Il est ainsi le premier acteur des revêtements de sol en vinyle à destination du secteur commercial au Brésil.

En 2014, le Groupe a renforcé sa présence industrielle et commerciale en APAC à travers deux opérations en Chine.

Le Groupe bénéficie également, depuis 2012 grâce à l'acquisition du groupe Tandus, d'un site de production de moquette en Chine pour le marché commercial.

Les principaux concurrents du Groupe en Amérique latine pour les sols vinyles sont Gerflor et Forbo. Les principaux concurrents du Groupe en APAC pour les sols vinyles sont Armstrong Flooring, Gerflor, LG et Forbo, ainsi que des fabricants chinois locaux.

1.5.2 Marché des surfaces sportives

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

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

Facteurs de croissance
Le Groupe estime que la croissance de la demande de produits de surfaces sportives observée en 2016 devrait se poursuivre au cours des prochaines années, notamment pour le gazon synthétique, qui représente une part importante des ventes de surfaces sportives du Groupe. En déclin jusqu'en 2013, le marché du gazon synthétique en Europe devrait continuer à croître. La croissance du marché nord-américain se poursuivra sur cette catégorie de produits. L'accroissement de la demande pour des revêtements en gazon synthétique est lié à l'accélération des besoins de rénovation de terrains sportifs, à la croissance économique en cours aux États-Unis et aux restrictions environnementales sur la consommation d'eau imposées par les pouvoirs publics (notamment aux États-Unis). Par ailleurs, le Groupe bénéficie également du démarrage du cycle de remplacement des terrains installés il y a 10 à 15 ans.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché
Le Groupe est le premier fournisseur de gazon synthétique au monde et le premier fournisseur de pistes d'athlétisme aux États-Unis. Les concurrents du Groupe sont nombreux et se composent principalement d'acteurs de petite taille et de revendeurs qui externalisent la fabrication de la fibre synthétique. Les concurrents les plus importants sur le marché du gazon synthétique sont AstroTurf, Hellas, Shaw et Sprinturf en Amérique du Nord. En Europe de l'Ouest, le Groupe est le deuxième fournisseur de gazon synthétique derrière Tencate, les autres concurrents étant les sociétés Polytan, Limonta et Domo. En ce qui concerne les pistes d'athlétisme, les principaux concurrents sont les sociétés Hellas, APT, Stockmeier et Mondo.

1.6 Produits commercialisés par le Groupe

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

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

Chaque produit intègre les innovations technologiques développées par le Groupe en vue d'offrir aux utilisateurs finaux des produits de qualité. Les produits sont également élaborés dans une démarche globale environnementale, reposant sur leur composition, leur processus de fabrication et leur fin de vie. L'utilisation contrôlée de matières premières renouvelables et de matériaux recyclés intervient dans l'éco-conception des produits. Les produits sont conçus pour favoriser la qualité de l'air et de l'environnement intérieurs, avec par exemple des niveaux d'émission de composés organiques volatiles (« COV ») inférieurs aux normes actuelles, et des plastifiants sans phtalate pour les sols en vinyle dans certaines régions.

Les produits sont également conçus pour être recyclables et peuvent être 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**, qui incluent :
  - des sols souples destinés aux utilisateurs résidentiels, principalement des sols en vinyle hétérogène (multicouches), vendus en rouleaux ou en dalles, notamment des dalles de vinyle haut de gamme (*Luxury Vinyl Tiles* ou « LVT »),
  - des sols souples destinés aux utilisateurs commerciaux, principalement des sols en vinyle hétérogène en rouleaux, dalles ou LVT, des sols en vinyle homogène (monocouche épaisse) et le linoléum ;
- **les parquets et les revêtements stratifiés**, comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (proposés aux utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- **les moquettes** principalement destinées aux utilisateurs commerciaux ;
- **les revêtements en caoutchouc et accessoires** ;
- **les surfaces sportives** (principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme).

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2016 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2016	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	48 %
Parquets et stratifiés	7 %
Moquettes commerciales	20 %
Caoutchouc et accessoires	8 %
Surfaces sportives	17 %
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 géographique du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2016 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2016	% du CA
EMEA	36 %
Amérique du Nord	44 %
CEI/APAC/Amérique latine	20 %
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 en Amérique du Nord et propose ces produits en Amérique latine (notamment au Brésil, le Groupe y étant le premier fabricant de sols en vinyle à destination du secteur commercial) et en APAC (notamment en Chine).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6.1.2 Parquets et revêtements stratifiés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6.1.4 Revêtements en caoutchouc et accessoires

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

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

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

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

1.6.1.5 Surfaces sportives

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

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

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

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

Le Groupe fait partie des fabricants de gazons synthétiques certifiés de la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) et de l'IRB (*International Rugby Board*) et ses terrains sont utilisés pour l'entraînement ou pour des compétitions par certains des plus grands clubs de football européens, pour le rugby, le hockey, le tennis et autres activités multisports. Toutefois, les utilisateurs principaux de ce produit sont les universités et les lycées pour les installations sportives ainsi que, dans une moindre mesure, les municipalités pour les aménagements paysagers.

La fabrication du gazon synthétique se fait en trois étapes durant lesquelles le Groupe a recours à de nombreuses innovations brevetées : la production de la fibre, le tuffetage et l'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, le Groupe est devenu un des leaders de la technologie d'extrusion de fibres. Ce partenariat lui permet de maîtriser sa production de fibres pour les gazons synthétiques.

Le gazon synthétique est une solution rentable pour les propriétaires ou responsables de l'entretien d'installations sportives, car il permet de réduire les coûts d'entretien par rapport à un terrain en gazon naturel. Inscrit dans une démarche de développement durable, il favorise aussi les économies en eau et supprime l'utilisation d'engrais. Un terrain en gazon synthétique offre des qualités de jeu constantes tout au long de l'année 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 avec une variété de design permettant de répondre aux demandes spécifiques des utilisateurs, notamment dans l'hôtellerie et les espaces commerciaux. Ses produits sont également proposés aux utilisateurs résidentiels, notamment dans les états du Sud des États-Unis.

Pistes d'athlétisme
Le Groupe offre des pistes d'athlétisme permettant d'assurer la vitesse, la sécurité et le confort des sportifs. Elles sont principalement vendues en Amérique du Nord, zone dans laquelle le Groupe en est le premier fabricant.

Les pistes d'athlétisme sont composées de couches successives de produits variés, sur lesquelles est appliquée une couche de polyuréthane dont la surface est ensuite travaillée pour lui donner son coloris et son aspect extérieur (lisse ou rugueux).

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

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

Dans la gamme des revêtements de sol en vinyle, la collection omnisports est adaptée aux activités multisports. Elle est disponible en plusieurs épaisseurs pour répondre aux exigences techniques d'un grand nombre de disciplines sportives et offrir des qualités de jeux adaptées aux exigences des utilisateurs finaux. Le Groupe offre également une gamme de parquets sportifs destinée à des sports tels que le basket-ball, le handball, la danse, le volley-ball, le badminton, le squash et les arts martiaux.

Le large éventail des revêtements sportifs intérieurs du Groupe apporte des solutions performantes aux exigences des sportifs de haut niveau ou des amateurs : absorption des chocs, rebond de balle et glissance. Certaines gammes de parquets sont prisées pour leur facilité d'installation comme les parquets démontables (*Sportable*).

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

1.6.2 Fabrication des produits

1.6.2.1 Matières premières et fournisseurs

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

Matières premières

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

Les produits dérivés du pétrole représentent un peu plus de la moitié des achats de matières premières du Groupe en 2016. Les producteurs de PVC et de plastifiants sont des acteurs présents dans le monde entier avec toutefois des spécificités régionales liées à l'équilibre offre/demande sur les différentes zones géographiques.

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

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

Autres matières premières
Le bois représente environ 8 % des coûts des matières premières du Groupe en 2016. Le bois est utilisé par le Groupe pour fabriquer les parquets et les revêtements stratifiés. Le marché du bois est un marché principalement local en raison

des coûts de transport significatifs des grumes ou ébauches. Le Groupe est donc soumis aux fluctuations locales des prix du bois.

D'autres matières premières sont achetées par le Groupe, dont notamment la fibre de verre pour les revêtements en vinyle, le caoutchouc pour les revêtements en caoutchouc, les accessoires et le gazon synthétique, le 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, Inovyn, Eastman, Vinnolit, Vestolit, Evonik...) 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 ;
- la revue annuelle des principaux contrats.

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

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

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

1.6.2.2 Sites de production

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

Depuis 2009, le Groupe déploie dans ses usines un programme d'amélioration continue « *World Class Manufacturing* » de type « *Lean Manufacturing* » avec pour objectifs l'amélioration de la sécurité des employés, du service client, de la qualité de ses produits 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 34 sites de production dont il est propriétaire, à l'exception de 2 sites qu'il loue au Royaume-Uni et en Chine.

De par son implantation historique, le Groupe possède 13 sites de production, hors usines du Sport, situés en EMEA (dont 2 sites majeurs, au Luxembourg et en Suède employant chacun plus de 500 salariés). Les sites de production fournissent les produits commercialisés dans cette région : des revêtements de sol souples, des revêtements de sol stratifiés, des parquets, de la moquette et des surfaces sportives. Une faible partie de la production européenne est également commercialisée en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie.

Le Groupe est propriétaire de 8 sites de production, hors usines du Sport, en Amérique du Nord qui produisent des revêtements de sol souples, de la moquette ainsi que, dans une proportion moindre, des surfaces sportives.

Le segment CEI/APAC/Amérique latine bénéficie également d'un nombre important de sites de production afin de satisfaire la demande locale. Dans ce segment, le Groupe possède 7 sites de production, dont 2 sites importants, l'un à Backa Palanka en Serbie et l'autre à Otradny en Russie. Ce dernier, qui emploie plus de 1 000 salariés, est le plus grand site du Groupe au niveau mondial. Les sites de production dans le segment CEI/APAC/Amérique latine produisent des revêtements de sol souples, des parquets, des revêtements stratifiés, de la moquette et des tapis. Le Groupe dispose aussi d'un site de production de moquette en Chine, grâce à l'acquisition de Tandus, et d'un outil industriel, récemment acquis, pour les sols vinyles à Pékin. Le Brésil, pays dans lequel le Groupe est le premier fournisseur de sols en vinyle à destination du secteur commercial, possède un site de production fabriquant ce produit afin de satisfaire la demande locale.

Le segment Sport comprend 6 sites de production, dont 3 sites de gazon synthétique (un site aux États-Unis et 2 sites en Europe de l'Ouest), 2 sites de production de pistes d'athlétisme aux États-Unis et une usine d'extrusion de fibres pour le gazon synthétique en Allemagne (partenariat créé avec la société Morton Extrusionstechnik (MET), détenue par le Groupe à hauteur de 51 %).

Produits commercialisés par le Groupe

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

Division	Pays	Site	Produits	Localisation
EMEA	Allemagne	LaminatePark	Revêtements stratifiés	Eiweiler
		MET	Fibres pour gazons synthétiques	Absteinach
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Konz
	Espagne	FieldTurf	Gazons synthétiques	Valls
	France	FieldTurf	Gazons synthétiques	Auchel
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Sedan
	Italie	Tarkett	Revêtements de sol souples (linoleum)	Narni
	Luxembourg	Tarkett	Revêtements de sol souples	Clervaux
	Royaume-Uni	Tarkett	Revêtements de sol souples	Lenham
	Suède	Tarkett	Parquets	Hanaskog
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Ronneby
	Pologne	Tarkett	Parquets	Orzechowo
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Jaslo
	Pays-Bas	Desso	Moquettes	Waalwijk
		Desso	Moquettes	Goirle
	Belgique	Desso	Moquettes	Dendermonde
Amérique du Nord	Canada	Johnsonite	Revêtements de sol souples	Waterloo
		Tandus – Centiva	Moquettes	Truro
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Farnham
	États-Unis	Beynon	Pistes d'athlétisme	Hunt-Valley
		Beynon	Pistes d'athlétisme et terrains de tennis	Denver
		FieldTurf	Gazons synthétiques	Calhoun
		Johnsonite	Revêtements de sol souples	Chagrin Falls
		Johnsonite	Revêtements de sol souples	Middlefield
		Tandus – Centiva	Moquettes	Calhoun
		Tandus – Centiva	Moquettes	Dalton
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Florence
CEI	Russie	Tarkett	Revêtements stratifiés	Mytishchi
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Otradny
	Serbie	Tarkett/Sintelon FieldTurf	Revêtements de sol souples Parquets Moquettes et tapis	Backa Palanka
	Ukraine	Tarkett	Revêtements de sol souples Parquets Moquettes	Kalush
APAC	Chine	Tandus	Moquettes	Suzhou
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Pekin
Amérique latine	Brésil	Tarkett	Revêtements de sol souples	Jacarei

Investissements du Groupe dans les sites de production
Le Groupe a investi de manière significative dans les sites de production au cours des 7 dernières années, en vue de répondre à la demande croissante des clients, de maintenir sa compétitivité et de continuer à réduire ses coûts de production.

Amélioration continue du processus de fabrication
Le Groupe veille de manière continue à améliorer son processus de fabrication, avec pour objectifs d'améliorer la sécurité de ses employés, la satisfaction des clients et de réduire les coûts.

Le Groupe a lancé en février 2009 le programme « *World Class Manufacturing* » (« WCM »), qui est inspiré des programmes appliqués avec succès dans le secteur de l'automobile.

Ce programme poursuit trois objectifs principaux :

- améliorer la qualité des produits et le service clients ;
- améliorer la sécurité et la performance des sites de production ; et
- améliorer la rentabilité financière tout en réduisant l'impact sur l'environnement.

Dans le cadre du programme WCM, le Groupe se concentre particulièrement sur la satisfaction de ses clients et mène ainsi des initiatives pour améliorer la qualité de ses produits, le respect des délais de livraison et les rendements de production, tout en limitant les effets sur l'environnement.

Le Groupe a nommé des responsables WCM sur l'ensemble de ses sites qui coordonnent les projets d'amélioration continue et déploient les méthodologies associées. Ils peuvent ensuite partager leurs expériences au sein du réseau WCM, et ainsi concourir ensemble à l'amélioration de la production et de la rentabilité au sein du Groupe. Le Groupe dispose également d'une équipe centrale dédiée au programme WCM. Elle se déplace sur chacun des sites de production pour aider les équipes locales à déployer le programme WCM. En se déplaçant sur les différents sites de production, l'équipe WCM peut ainsi adapter les méthodologies du programme aux spécificités locales tout en gérant de manière centralisée les plans d'action mis en place.

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

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

Une attention toute particulière à la sécurité des employés
Le programme WCM met l'accent sur la prévention des risques de sécurité dans les usines. Il prévoit l'analyse systématique de tous les incidents, l'identification de leurs principales causes et la mise en place de plans d'action suivis de manière très rigoureuse.

En parallèle, un travail de formation, de sensibilisation des employés et de l'encadrement intermédiaire 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 limiter.

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 de peu de connaissances quant aux différentes qualités et attributs des produits. Pour cette raison, il reste assez dépendant du vendeur du point de vente pour sélectionner son revêtement. Ce type d'achat se fait souvent dans des magasins de bricolage (DIY ou « *do-it-yourself* »). Ces achats peuvent aussi passer par des commerces spécialisés dans la vente de matériaux de construction, surtout lorsque le maître d'œuvre ou l'installateur effectue l'achat. La notoriété spontanée des marques du Groupe auprès des installateurs et des vendeurs peut, par conséquence, avoir une grande influence sur le choix du produit.

Le marché commercial inclut des utilisateurs de taille modeste (artisans, boutiques) qui présentent des caractéristiques similaires à ceux des utilisateurs résidentiels, ainsi que des grands projets d'aménagement. Ce dernier 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 (résistance, acoustique,...), de durabilité, de respect de normes et de santé publique. Les chefs de projet sont largement influencés par les « prescripteurs » pour le choix d'un revêtement de sol, en consultation avec l'utilisateur. Ces prescripteurs sont des professionnels issus de tous les corps de métier liés à la construction : ils peuvent être architectes, décorateurs d'intérieur, installateurs ou entrepreneurs agréés du bâtiment. Ils sont recrutés notamment afin d'étudier les produits et pour comprendre les avantages et les inconvénients des différents revêtements. De ce fait, ils ont tendance à être ouverts aux innovations technologiques. Le Groupe a constitué des équipes dédiées à la prescription et entretient des relations très étroites avec tous les prescripteurs, ce qui constitue un facteur clé de succès dans la distribution des produits destinés au marché commercial.

Pour les mêmes raisons, le marché commercial des revêtements de sol possède aussi des particularités en termes de canaux de distribution. Contrairement au marché résidentiel, où le consommateur se rend dans un point de vente physique pour passer une commande 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

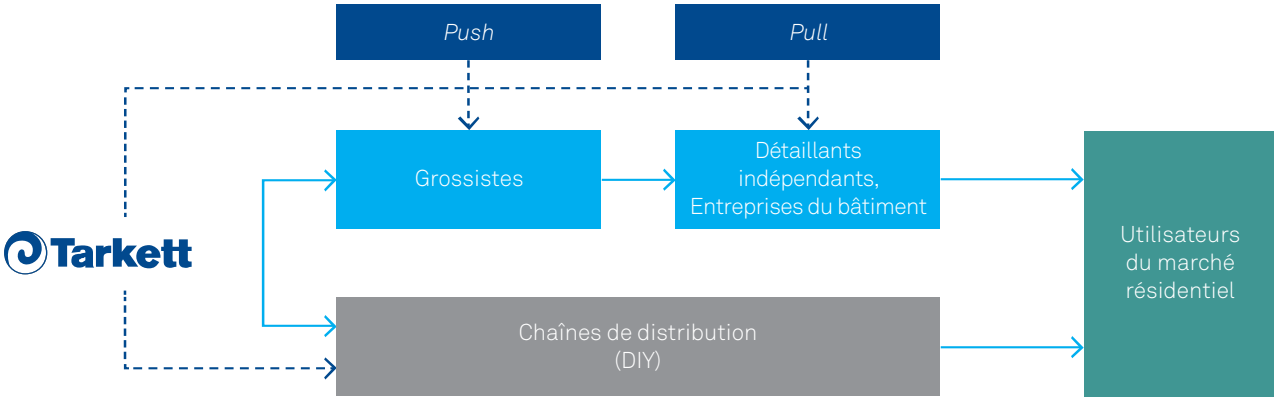
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie « *push and pull* » :

- *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.

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

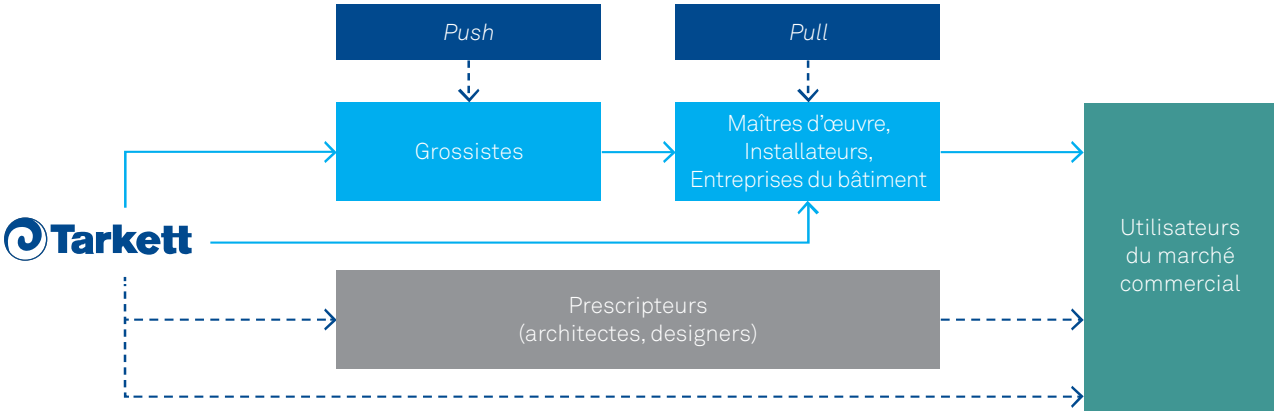
Marché résidentiel

Ventes *Forces de vente*



Marché commercial

Ventes *Forces de vente*



La stratégie de distribution pour le marché commercial est complétée par des centres de formation (« Tarkett Academy ») dont l'objet est de promouvoir la connaissance des produits du Groupe auprès des prescripteurs et d'assurer la meilleure qualité des services d'installation. Le Groupe dispose de 13 centres de formation professionnelle dans le monde (dans 8 pays). Les centres de formation sont destinés principalement aux jeunes professionnels (architectes, designers) ainsi qu'aux professionnels du secteur du bâtiment, notamment les poseurs et les installateurs.

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

1.6.3.2 Canaux de distribution

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

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

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

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

Il faut souligner que la distribution de moquettes commerciales (activité des groupes Tandus et Desso acquis respectivement en 2012 et en 2014) 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 2016, 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 approximativement 1 500 commerciaux dédiés à la vente des produits du Groupe. Ils sont répartis dans 38 pays, ce qui permet de s'adapter aux spécificités locales et de mieux comprendre les besoins du marché. Chaque bureau de vente a une organisation qui lui est propre, en lien avec les exigences et la structure du marché local. Un des principaux atouts du Groupe dans l'organisation de sa force de vente est sa capacité d'adaptation aux spécificités des marchés locaux.

1.6.3.5 Logistique

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

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

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

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

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

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

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

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

En 2010, le Groupe a lancé un important programme de rationalisation, de consolidation et de sécurisation de ses systèmes d'information dans le but de les unifier au niveau du Groupe.

Il a ainsi investi dans le déploiement du logiciel SAP afin notamment d'améliorer le contrôle et la gestion de ses activités, d'uniformiser les processus internes, de simplifier les services offerts aux utilisateurs et de développer son activité sur Internet.

Le Groupe a également uniformisé son infrastructure informatique. Il bénéficie désormais d'un réseau unique, d'un seul système de sécurité informatique et d'une consolidation des centres de conservation des données tout en s'appuyant sur un programme de gestion du risque informatique significativement renforcé.

1.6.4 Innovation produits et propriété intellectuelle

Le Groupe bénéficie d'une longue expérience en matière de recherche et de développement. Les innovations sont incorporées dans de nouveaux produits et procédés afin que ces derniers apportent de nouvelles solutions aux utilisateurs résidentiels et commerciaux.

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

1.6.4.1 Recherche et développement

Politique de recherche et de développement du Groupe
La recherche et l'innovation sont au cœur de la stratégie du Groupe. Les dépenses en recherche, design et développement ont plus que doublé de 2011 à 2016, passant respectivement de 18 millions d'euros à 37 millions d'euros (soit 1,3 % du chiffre d'affaires en 2016) et démontrent ainsi la volonté du Groupe de faire de la recherche et du développement l'un des piliers de son succès. Un nouveau laboratoire avec des équipements de dernière génération a été inauguré à Shanghai en 2016, de même que d'importants investissements ont été réalisés pour développer les laboratoires de Florence et Chagrin Falls aux États-Unis et de Farnham au Canada.

Le Groupe a mis en place une organisation lui permettant de créer de nombreuses solutions de revêtements de sol innovantes pour lesquelles il a obtenu plusieurs récompenses.

Afin d'assurer un positionnement de ses produits en ligne avec les attentes du marché et d'anticiper les besoins à venir, le Groupe intègre dans sa politique de recherche et de développement la création de designs répondant aux tendances du marché associée à une démarche d'assurance qualité.

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

Un réseau d'experts internes
L'activité de recherche et développement du Groupe mobilise plus de 200 salariés à travers le monde. Elle s'organise autour d'un centre de recherche et d'innovation international situé au Luxembourg, et 24 laboratoires de développement et d'application situés dans 15 pays à travers le monde. Ceci permet au Groupe de développer des produits en respectant les spécificités et les besoins des utilisateurs locaux en s'appuyant sur le centre de recherche et d'innovation d'excellence.

Les directeurs des départements de recherche et de développement du Groupe se réunissent fréquemment afin d'échanger sur les innovations, le développement et le portefeuille de produits du Groupe. Plusieurs réseaux ont été mis en place pour faciliter cette collaboration : le réseau de sols souples (PVC, linoleum et caoutchouc), de sols durs (bois et stratifiés) et de sols textiles (moquette et gazon synthétique).

Des relations privilégiées avec des experts externes du monde scientifique, des universités et des fournisseurs
Afin de trouver les solutions de revêtements de sol les plus innovantes, le Groupe a développé des relations privilégiées avec des experts externes au Groupe.

À ce titre, le Groupe a créé un comité scientifique comprenant à la fois des experts internes mais aussi des experts externes reconnus internationalement. Les directeurs de la recherche et du développement du Groupe rencontrent et échangent avec les experts issus du monde scientifique en vue de valider les orientations scientifiques au niveau des technologies produits et procédés du Groupe.

Le Groupe a aussi mis en place un réseau interne d'experts organisés par spécialité. 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 le niveau de connaissances techniques et scientifiques du Groupe et réalisent la veille technologique en vue d'identifier les technologies émergentes et les tendances du marché.

Dans le cadre de sa politique « d'open innovation », le Groupe consacre environ 30 % du budget de la recherche et innovation du Groupe aux activités externes de recherche.

Dans ce cadre, le Groupe a également conclu des partenariats avec les laboratoires de recherche des plus prestigieuses universités, écoles d'ingénieurs et centres de recherche publique du monde entier en fonction de leur expertise sur des sujets très pointus, avec par exemple, l'institut scientifique allemand EPEA (*Environment Protection Encouragement Agency*), l'ENSAD (École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs), etc.

Le Groupe a aussi développé des relations privilégiées avec certains fournisseurs à travers des contrats de partenariat d'innovation portant, par exemple, sur le contrôle des odeurs ou les qualités environnementales des revêtements de sol.

1.6.4.2 Processus d'innovation performant

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

Le Groupe attache une grande importance au principe de l'éco-conception en cercle vertueux basé sur les principes du Cradle to Cradle®, du berceau au berceau. Afin de le mettre en œuvre, Tarkett recherche de manière continue de nouveaux matériaux et processus respectueux de l'environnement et de la santé humaine. Depuis 2011, Tarkett a étudié avec le support de l'EPEA l'impact sur la santé humaine et l'environnement de 2 738 matières utilisées dans les revêtements de sols et accessoires. Le Groupe s'attache également à augmenter de manière significative la part des matériaux renouvelables, abondants dans la nature, recyclables et recyclés dans la fabrication de ses revêtements de sol. Cette démarche déployée dans tout le groupe soutient le développement d'une économie circulaire grâce aux systèmes de collecte (avec Veolia en France) et à des partenariats avec des fournisseurs de matières secondaires. Tarkett est l'une des entreprises disposant du plus grand nombre de produits certifiés Cradle to Cradle ® (C2C) dans le monde.

Le Groupe vise également à fournir une information claire et précise aux consommateurs sur la conception des produits. En Europe, un système d'indicateurs permet de communiquer sur chaque produit la proportion de matériaux renouvelables utilisés dans la conception du produit, si le produit peut être recyclé et son niveau d'émissions de COV. En Amérique du Nord, le Groupe communique de façon très transparente sur la composition des produits avec l'évaluation de chaque matière par l'EPEA et l'explication associée. Ces informations sont accessibles depuis le site internet de Tarkett Nord Amérique sous la forme du document « Material Health Statement ».

Le deuxième principe sur lequel le Groupe articule sa stratégie d'innovation est le développement de solutions permettant de créer des espaces de vie uniques. Ces solutions sont adaptées aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels qui souhaitent allier facilité d'utilisation et large choix en matière de design et de décoration. Le Groupe a ainsi développé une gamme complète de solutions modulaires, moquette et vinyle, qui offre un très large choix de modèles aux designs innovants. Le Groupe a aussi développé différentes technologies d'impression numérique permettant d'offrir 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.

Enfin, le Groupe souhaite développer sa position de leader dans l'offre de solutions de revêtements de sol interactifs. La solution FloorInMotion™, dédiée aux hôpitaux et aux établissements ou résidences pour personnes âgées, permet d'offrir un service de détection de chutes ou de suivi d'activités du patient. Le Groupe a aussi développé des solutions de moquette lumineuse permettant d'afficher des messages au sol. L'objectif du Groupe est de développer des solutions qui modifient l'interaction que l'utilisateur peut constater entre le sol et son environnement.

Processus d'innovation intégré

Afin de proposer des produits innovants à ses clients, le Groupe lance régulièrement de nouvelles gammes de produits. Pour concevoir et développer ces nouvelles lignes, le Groupe a mis au point un processus d'innovation articulé autour de cinq phases.

Lors de la phase d'exploration, le Groupe assure une veille sur les dernières tendances en matière de revêtements de sol, de design et de décoration intérieure. Le Groupe assure également une veille technologique et réglementaire afin que les futurs produits développés soient en conformité avec les réglementations en vigueur.

Pour accompagner cette phase d'exploration, le Groupe lance chaque année des challenges créatifs internes ou externes. En 2016, le Groupe a sollicité un grand nombre d'écoles de design et d'ingénierie à travers le monde sur le thème « Transition ».

Après la phase d'exploration, le Groupe procède à une phase de pré-étude. Au cours de cette dernière, le Groupe teste le produit conceptualisé au regard notamment de son opportunité, des demandes du marché, des matériaux, de la faisabilité technique et du processus de fabrication.

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

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

Nombreuses innovations du Groupe

La stratégie de recherche et développement du Groupe lui a permis de toujours faire bénéficier ses utilisateurs d'excellents produits de revêtements de sol. Dès 1942, le Groupe s'est illustré en développant un nouveau processus de fabrication des parquets qui permet de réduire l'usage du bois. Depuis, le Groupe s'est toujours efforcé de développer des produits et des concepts simplifiant la vie des utilisateurs et réduisant l'impact sur l'environnement.

Le Groupe a développé de nombreuses éco-innovations alliant performance, design et respect de la santé et de l'environnement.

En 2009, le Groupe avait initié la production de revêtements de sol vinyle sans phtalate avec la gamme iQ® Natural conçue à base de plastifiants renouvelables.

Dès 2010, Tarkett a mis au point l'utilisation d'une nouvelle technologie de plastifiants sans phtalate pour des revêtements de sol vinyles destinés autant aux applications professionnelles que résidentielles. En 2013 et 2014, Tarkett a très largement déployé la technologie de plastifiant sans phthalate en Europe et en Amérique du Nord, en réalisant d'importants travaux de développement et d'adaptation des formulations. Cette éco-innovation combinée à celle de produits ayant de faibles à très faibles niveaux d'émissions de COVT (Composés Organiques Volatils Totaux dix à cent fois en dessous des normes les plus strictes) permet de contribuer à améliorer la qualité de l'air et des espaces intérieurs (voir Section 3.2.2 du Rapport RSE – « Qualité des Matériaux »). Tarkett a ainsi lancé en 2014 en Europe une nouvelle gamme vinyle résidentielle utilisant la technologie de plastifiant sans phtalate et combinant performance, design et respect de la santé et de l'environnement. Cette nouvelle génération de sol contribue à améliorer la qualité des espaces et de l'air intérieurs, grâce à ces deux éco-innovations majeures : la technologie sans phtalate et des niveaux totaux d'émissions de COV (Composés Organiques Volatils) dix à cent fois inférieurs aux normes les plus strictes dans le monde. À fin 2016, toutes les usines de production de revêtements de sol en vinyle en Europe et en Amérique du Nord avaient déployé la technologie de plastifiants sans phtalate (à l'exception du contenu recyclé). Les sites en Chine utilisent également une technologie de plastifiant sans phtalate, ainsi que le Brésil pour certaines collections de produits. En 2016, la région CEI a produit la première gamme de produits sans phtalate.

Comme autre exemple d'éco-innovation, il a été mis au point une sous-couche pour les dalles de moquettes Ethos® composée de matériaux recyclés à partir de films de verre utilisés en provenance de pare-brises et de verre de sécurité. Certaines gammes de moquette Desso sont conçues avec 100 % de matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (fibres de nylon recyclées, carbonate de calcium provenant de l'adoucissement d'eau) et peuvent être totalement recyclées grâce à la possibilité de séparer les fibres et l'endos en fin d'usage.

En 2013, Tarkett a lancé la gamme Linoléum xf²®, revêtement de sol recyclable fabriqué à partir d'ingrédients naturels (huile de lin, résine de pin, farine de liège et de bois). Pour cette collection, un nouveau traitement de surface a été mis au point, le traitement xf², pour une plus grande résistance à l'usure et durabilité. Par ailleurs, un produit en particulier, le Veneto® Essenza 100 % linen, a été conçu sans pigment ou avec des pigments C2C, offrant ainsi un décor authentique et a obtenu dès 2014, la certification Cradle to Cradle®, niveau Or.

En 2016, un nouveau revêtement de sol non PVC homogène, iQ One a été développé pour offrir une alternative au vinyle destinée en particulier aux pays nordiques. Ce nouveau produit a reçu la certification C2C Or.

Tarkett éco-innove aussi au niveau industriel en recyclant dans ses produits les émissions de plastifiant. C'est le cas de l'usine de Farnham, au Canada. Le Groupe aussi innove dans ses technologies de recyclage des dalles moquettes et plus particulièrement des dalles Ethos® avec envers PVB (polybutyral vinylique).

Tarkett innove également dans le domaine des systèmes de pose appliqués, en particulier pour les nouvelles gammes modulaires. La gamme LVT (lames et dalles modulaires en vinyle – *Luxury Vinyl Tiles*) en pose plombante, lancée en Europe en 2015, permet une installation facile, rapide et durable.

En 2016, Tarkett Tandus a innové avec ses dalles de moquette OmniCoat qui peuvent être installées sur des surfaces humides sans entraîner de problème qualité. Cette solution permet aussi de faire gagner du temps aux installateurs qui n'ont plus besoin de faire des mesures de contrôle de l'humidité du sol avant installation de la moquette.

Le Groupe a développé en 2014 et lancé en 2015 en CEI une nouvelle gamme de parquet avec un système unique d'impression numérique, le premier parquet pouvant être combiné avec des

designs originaux imprimés. Tarkett a également développé dans cette région, en 2015, une technologie innovante de « grainage au rapport » pour les sols en vinyle permettant d'offrir aux clients dans la région mais aussi en Europe des produits avec un réel effet bois (le grainage de la surface suit les veinures du motif du bois).

Le Groupe, grâce à ses innovations, améliore également la performance de ses produits, notamment avec Cool Play™, lancé par FieldTurf®, qui est un système permettant de réduire de manière significative la température des gazons synthétiques tout en maintenant le même niveau de qualité du produit. FieldTurf a par ailleurs mis au point, en 2014/2015, le système VersaTile™, une sous-couche fabriquée à partir de gazon synthétique recyclé qui combine à la fois des propriétés de drainage et d'absorption de chocs (installé notamment au Gillette Stadium à Foxborough, Massachusetts, États-Unis). Tarkett Sports innove également dans le domaine des pistes d'athlétisme avec la technologie Rise'nRun™, un système de pistes à vérins hydrauliques, qui offre des installations intérieures plus performantes et plus sures pour les athlètes.

Tarkett a lancé en 2014/2015 FloorInMotion™, solution unique destinée principalement aux établissements de santé et aux résidences seniors. FloorInMotion est un service aux aidants qui à partir d'un sol intelligent et connecté permet de détecter en temps réel les chutes et les déplacements des personnes âgées et envoie un signal d'alerte sur ordinateur ou appareils mobiles. Ce service permet également le suivi des patients et offre une aide aux équipes médicales en fournissant des données sur les mouvements des patients/résidents. Cette innovation majeure, apportant désormais une solution de service, est le résultat d'un programme ambitieux du département Recherche & Innovation de Tarkett, de son expertise et des nombreux partenariats menés notamment avec le milieu hospitalier, les maisons de retraite et les universités.

Récompenses reçues par le Groupe pour ses innovations

Les nombreuses récompenses reçues par le Groupe témoignent de la reconnaissance internationale dont bénéficient les innovations qu'il développe.

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

- L'application des principes Cradle to Cradle® dans la production de ses revêtements de sol. Ces dernières années, Tarkett a obtenu plusieurs certifications « Cradle to Cradle® » (*Cradle to Cradle Certified*^{CM} (1)) : niveau Basic pour le gazon synthétique, niveau Basic en 2014 et niveau Bronze en 2015 pour les revêtements dalles de caoutchouc et accessoires caoutchouc (BaseWorks®), niveau Argent pour le linoléum, le bois, les dalles de moquette Ethos®, le gazon hybride, niveau Or pour le linoléum Veneto® Essenza 100 % Linen et la sous-couche des moquettes Desso EcoBase™. En 2015, la gamme de moquette « Gold Collection » de Desso a été certifiée Cradle to Cradle Or. À fin 2015, 93 % des dalles de moquette Desso à usage commercial sont certifiées Cradle to Cradle. En 2014, Evolay, nouveau sol résilient et alternatif au vinyle, a été certifié Cradle to Cradle niveau Bronze. En 2016, IQ One, nouveau sol homogène non PVC a reçu la certification C2C Or. Voir le détail Chapitre 3.
- Le développement des produits qui contribuent à répondre aux problèmes de santé, notamment des personnes souffrant d'asthme ou d'allergie. La Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies (Asthma and Allergy Foundation of America – AAFA) a décerné, en 2013, la certification asthma and allergy friendly™ à plusieurs revêtements de sol vinyle pour l'hôtellerie, les magasins (I.D. Inspiration®), les hôpitaux (le revêtement de sol vinyle iQ®) et pour les sols sportifs intérieurs (Omnisports™ 6,5 mm et 8,3 mm). Le produit FiberFloor® a reçu cette même certification en 2012. Depuis 2016, toutes les gammes FiberFloor® ont reçu cette certification. Par ailleurs, depuis 2015, l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie recommande le produit modulaire en vinyle Starfloor Click.
- L'engagement et la mise en œuvre de sa stratégie globale de développement durable : le BFM Green Business Award en 2011, le trophée du développement stratégique décerné par l'Agence Française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie et par Ernst & Young en 2012, le Prix de l'innovation responsable en 2013 du cabinet Bearing Point en partenariat avec le magazine l'Expansion et l'École des Ponts Paris Tech, le prix Femme du Développement durable 2014 au Trophée des Femmes de l'Industrie organisé par le magazine français *Usine Nouvelle* qui a récompensé l'engagement de la Directrice Recherche, Innovation et Environnement, Anne-Christine Ayed, le prix Green Business Award of the Year en 2014 lors du sommet Green Business au Luxembourg, initié par GreenWorks et organisé par le Groupe Farvest.
- La stratégie innovation et la gestion du processus d'innovation, avec le prix Best Innovator du cabinet A.T. Kearney en 2013 et le prix du management de l'innovation par IMProve dans la catégorie Grandes Entreprises en 2015.
- L'innovation de sols connectés FloorInMotion : sélectionnée lors de la neuvième édition « Objets de la Nouvelle France Industrielle » en 2014 organisé par le Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique ; Prix Janus de la Santé 2014 en France, label officiel du design, parrainé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur ; Trophée de la Construction Batiactu en France en 2015 dans la catégorie Solution Technique pour son projet de « Création d'espaces de vie connectés à l'EHPAD de Saint-Laurent-Blangy (Nord de la France) ».
- Le développement de produits respectueux de la santé et de l'environnement : avec le Prix Janus de l'Industrie en France en 2014 dans la catégorie « Composants et Matériaux » au service de la Personne, l'Industrie et la Cité pour le produit Linoleum Veneto® Essenza 100 % linen, label officiel du design, parrainé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur.
- Le développement de la technologie d'impression numérique sur support vinyle avec le prix de l'innovation de la Fedil au Luxembourg en 2016.
- La collection LVT Infinies avec des designers de renom aux États-Unis et utilisant la technologie d'impression numérique a été récompensée en 2016 avec le prix Best of Neocon.

(1) *Cradle to Cradle Certified*^{CM} est une marque de certification déposée par le Cradle to Cradle Products Innovation Institute (Institut d'Innovation des Produits Cradle to Cradle).

1.6.4.3 Normes relatives aux produits du Groupe

Le Groupe respecte un ensemble de réglementations, de normes et de certifications dans les pays dans lesquels il commercialise ses produits. Ces normes varient en fonction de la zone géographique dans laquelle le Groupe intervient, du type de bâtiment dans lequel le produit est installé et du revêtement de sol concerné. Le Groupe assure également un processus de veille afin que ses produits soient en conformité avec les réglementations, les normes et les certifications en vigueur.

Normes obligatoires et normes appliquées volontairement par le Groupe

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

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

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

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

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

Organismes de normalisation et normes appliquées dans les différentes zones géographiques

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

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

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

Le marquage « CE » des produits de construction est régi notamment par le règlement n° 305/2011 du 24 avril 2011 entré en vigueur le 1er juillet 2013. Il est relatif à la santé, à la sécurité des utilisateurs ainsi qu'aux économies d'énergie et définit les exigences obligatoires à suivre pour la mise sur le marché européen des produits du Groupe. Le marquage CE indique que les produits du Groupe répondent aux différentes normes harmonisées qui leurs sont spécifiques et atteste que le revêtement de sol a subi les procédures adéquates d'évaluation. Parmi les propriétés obligatoires demandées par le marquage CE, on peut citer les propriétés de résistance à la propagation des flammes, les propriétés relatives aux émanations de produits toxiques ainsi que la glissance. Le Groupe applique, par exemple, la norme harmonisée EN14041 relative aux caractéristiques essentielles que doivent respecter les sols souples, les moquettes et les revêtements stratifiés.

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

Aux États-Unis, les exigences réglementaires environnementales et de sécurité des lieux de travail sont établies au niveau du gouvernement fédéral, tandis que les exigences réglementaires relatives à la sécurité, telles que les propriétés de résistance au feu des revêtements de sol, se trouvent généralement dans la réglementation de chaque État ou de chaque ville. L'élaboration de normes volontaires applicables aux revêtements de sol aux États-Unis est principalement assurée par l'*American Society for Testing and Materials* (« ASTM ») ou l'*American National Standard Institute* (« ANSI »). Le gouvernement fédéral et les états peuvent décider de référencer certaines normes ASTM/ANSI et ainsi les rendre obligatoires. Les normes ASTM/ANSI ont un caractère obligatoire lorsqu'elles sont référencées dans une 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 du 22 juillet 2008 sur la régulation technique relative aux normes de sécurité incendie.

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

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

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

1.6.4.4 Droits de propriété intellectuelle

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

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

Le Groupe vend ses produits sous une marque internationale de notoriété mondiale, Tarkett®, des marques internationales spécialisées, telles que FieldTurf®, et plusieurs marques régionales de premier plan telles que Johnsonite® et Tandus (Amérique du Nord), Sinteros (CEI), Desso® (Europe de l'Ouest), ou encore Beynon pour les pistes d'athlétisme, qui bénéficient d'une forte notoriété sur plusieurs marchés locaux.

Sur certains marchés, le Groupe a également adopté une stratégie multimarque selon les différents canaux de distribution choisis, pour couvrir l'ensemble du marché et permettre une coexistence optimale entre les différents distributeurs du groupe Tarkett.

L'ensemble des marques du Groupe est protégé sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe opère.

La protection accordée aux marques du Groupe repose sur l'enregistrement ou sur l'utilisation des marques. Elles font l'objet de dépôts nationaux, communautaires et internationaux enregistrés pour des durées variables en fonction des pays.

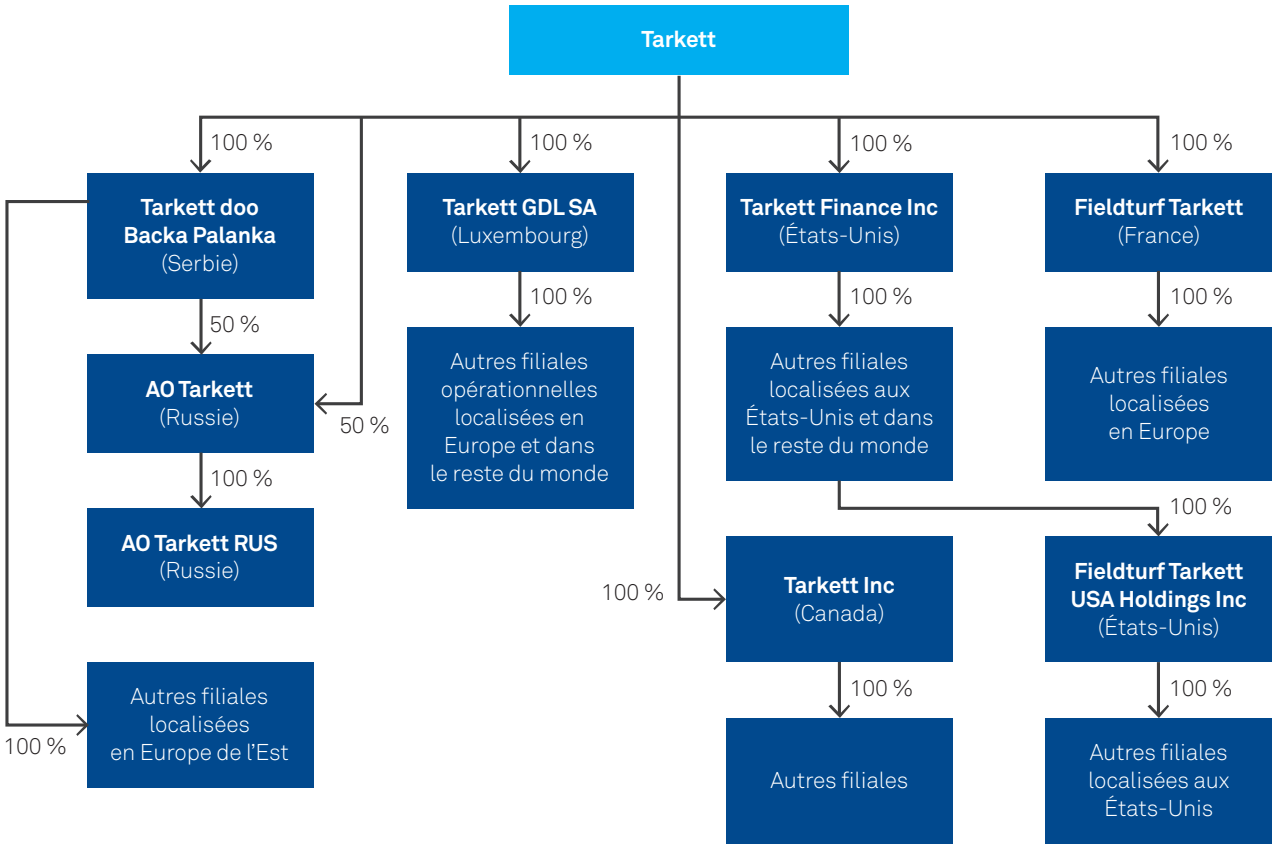
Portefeuille de brevets
Le Groupe détient en pleine propriété de nombreux brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

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

L'origine géographique du portefeuille des brevets du Groupe est très diversifiée, avec 110 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 14 familles en Europe de l'Est et 29 familles en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe a déposé 28 familles de brevets spécifiques à son activité de surfaces sportives.

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

1.7 Organigramme synthétique du Groupe



2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

2.1	**Les organes de direction et de contrôle**	**42**
2.1.1	Directoire, Conseil de surveillance et membres de la direction	42
2.1.2	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	55
2.2	**Fonctionnement des organes de direction et de contrôle**	**56**
2.2.1	Fonctionnement du Directoire	56
2.2.2	Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance	56
2.3	**Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle**	**59**
2.3.1	Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2015 et 2016	60
2.3.2	Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2015 et 2016	61
2.3.3	Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance au cours des exercices 2015 et 2016	63
2.3.4	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2016 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe	64
2.3.5	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2016 par chaque membre du Directoire	65
2.3.6	Actions de performance attribuées durant l'exercice 2016 aux mandataires sociaux	65
2.3.7	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	65
2.3.8	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés	66
2.3.9	Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire	66
2.3.10	Montant des sommes provisionnées ou constatées par la société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	67
2.4	**Autres renseignements concernant les mandataires sociaux**	**68**
2.4.1	Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la société	68
2.4.2	Options de souscription ou d'achat d'actions	68
2.5	**Actions gratuites (LTIP)**	**69**
2.5.1	LTIP 2014-2017	69
2.5.2	LTIP 2015-2018	70
2.5.3	LTIP 2016-2019	70
2.6	**Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**	**71**
2.6.1	Consultation sur les principes et composantes des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote « ex ante » – résolutions n° 11 à 15 de l'AGM du 27 avril 2017)	71
2.6.2	Consultation sur les éléments de rémunération due ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (vote « ex post » – résolutions n° 16 à 19 de l'AGM du 27 avril 2017)	75
2.7	**Accords de participation et d'intéressement**	**78**
2.7.1	Accords de participation	78
2.7.2	Accords d'intéressement	78
2.7.3	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	78
2.8	**Transactions des mandataires sociaux sur les titres**	**79**
2.9	**Principales opérations avec les apparentés**	**80**
2.9.1	Garanties	80
2.9.2	Contrat de prestation de services avec la société Investissement Deconinck (SID)	80
2.9.3	Convention d'assistance et d'animation conclue avec la société Investissement Deconinck (SID)	80
2.9.4	Conventions de gestion de trésorerie	80
2.9.5	Contrats de prestations de services	80

2.1 Les organes de direction et de contrôle

2.1.1 Directoire, Conseil de surveillance et membres de la direction

L'Assemblée Générale Mixte du 2 janvier 2001 a adopté le mode de gestion duale de la société anonyme, avec un Directoire et un Conseil de surveillance.

Ce mode d'organisation dissocie la gestion et la direction de la Société, dévolues au Directoire, du contrôle des organes de direction exercé par le Conseil de surveillance.

Une description des principales stipulations des statuts de la Société, en particulier son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du règlement intérieur du Conseil de surveillance et des comités spécialisés du Conseil de surveillance mis en place par la Société figurent à la Section 7.6 « Statuts de la Société »

2.1.1.1 Directoire

Au 31 décembre 2016, le Directoire est composé des trois membres suivants :

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1re nomination au Directoire	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues (1)
Président						
Michel Giannuzzi	1964	Française	10 septembre 2007	26 octobre 2016	26 octobre 2019	195 223
Membres						
Fabrice Barthélemy	1968	Française	23 mai 2008	26 octobre 2016	26 octobre 2019	34 747
Vincent Lecerf	1964	Française	23 mai 2008	26 octobre 2016	3 janvier 2017	-

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

Il est précisé que M. Vincent Lecerf a démissionné de ses fonctions de Directeur des Ressources Humaines et de Membre du Directoire à effet au 3 janvier 2017. À compter de cette date, et conformément aux délibérations du Conseil de surveillance du 26 octobre 2016, il a été remplacé dans ces fonctions par Me Sharon MacBeath.

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1re nomination au Directoire	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues
Membre						
Sharon MacBeath	1969	Britannique	3 janvier 2017	-	26 octobre 2019	0

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

MICHEL GIANNUZZI – Président et membre du Directoire

Expérience et expertise

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

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Président du Directoire de Tarkett
À l'étranger
Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)
Président du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg)
Président du Conseil d'administration d'AO Tarkett (Russie)
Président du Conseil d'administration de Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil)
Président du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited (République Populaire de Chine)

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

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

Membre du Conseil d'administration de Laminate Park GmbH & Co KG (Allemagne)
Membre du Conseil de surveillance de Morton Extrusionstechnik GmbH (MET) (Allemagne)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada)
Membre du Conseil de surveillance de Desso Holding BV (Pays-Bas)

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Asia Pacific Ltd (République Populaire de Chine)

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de la société Sequana (société cotée)
Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de la société Factory Mutual Insurance Company (FM Global)

FABRICE BARTHÉLEMY – Membre du Directoire et Directeur Financier de la Société [1]

Expérience et expertise
Fabrice Barthélemy, diplômé de l'ESCP – Europe, est Directeur financier de la Société.

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

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Directoire et Directeur Financier de Tarkett
À l'étranger
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Australia Pty. Ltd (Australie)
Membre du Conseil d'administration de Laminate Park GmbH & Co KG (Allemagne)
Membre du Conseil d'administration de Fieldturf Poligras SA (Espagne)
Membre du Conseil d'administration de Somalre (Luxembourg)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg)
Membre du Conseil d'administration d'AO Tarkett (Russie)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited (République Populaire de Chine)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil)
Superviseur de Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd (République Populaire de Chine)
Membre du Conseil de surveillance de Desso Holding BV (Pays-Bas)
Président du Conseil d'administration de Tandus Flooring (Suzhou) CO. Ltd (République Populaire de Chine)

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Président de Tarkett Bois
À l'étranger
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Asia Pacific Ltd (République Populaire de Chine)

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

(1) Le 13 février 2017, Fabrice Barthélemy est devenu Président de la division EMEA. Il reste membre du Comité Exécutif et du Directoire.

VINCENT LECERF – Membre du Directoire et Directeur des Ressources Humaines de la Société (jusqu'au 3 janvier 2017)

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

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

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Directoire et Directeur des Ressources Humaines de Tarkett
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Président de Tarkett France
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

SHARON MACBEATH – Membre du Directoire et Directrice des Ressources Humaines de la Société (à compter du 3 janvier 2017)

Expérience et expertise
Sharon MacBeath est diplômée de l'université de Glasgow et titulaire d'un master en Ressources Humaines de la Sorbonne ; ainsi que d'un Executive MBA de l'INSEAD.

Elle a débuté sa carrière dans les Ressources Humaines chez McDonald's France avant de fonder la société de conseil en recrutement EMDS consulting. Depuis 1999, elle a occupé les fonctions de Global SVP en charge des Ressources Humaines et de la Communication, d'abord chez Rexam puis pendant huit ans chez Redcats (groupe Kering) jusqu'à la cession de la division. En 2013, elle était Group SVP Ressources Humaines pour Rexel et membre du Comité exécutif, avant de rejoindre Tarkett en janvier 2017.

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Directoire et Directrice des Ressources Humaines de Tarkett
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit d'Hermes International SA [1] (France)
Membre du Conseil d'administration et du comité de des nominations et des rémunérations de la société Coface [1] (France)

(1) Société cotée.

2.1.1.2 Conseil de surveillance

Composition du Conseil de surveillance
Lors de l'introduction en bourse de la Société le 21 novembre 2013, les membres du Conseil de surveillance ont été soit nommés soit renouvelés de façon anticipée, et ce de manière échelonnée. En effet, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à l'article 18 des statuts de la Société, il est préconisé de procéder à un renouvellement échelonné de l'ensemble du Conseil sur une période de 4 ans.

Changements intervenus en 2016
Les actionnaires de la Société réunis en Assemblée Générale Ordinaire Annuelle et Extraordinaire le 26 avril 2016 ont décidé de :

- renouveler le mandat de M. Éric Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- renouveler le mandat de M. Bernard-André Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- ratifier la cooptation de Mme Guylaine Saucier en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance en remplacement de Mme Sonia Bonnet-Bernard, démissionnaire, pour la durée du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le Conseil de surveillance a décidé le 5 décembre 2016, sous condition suspensive de ratification lors de la prochaine Assemblée Générale, de coopter Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance, en remplacement de M. Josselin de Roquemaurel, membre démissionnaire, pour la durée du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Changements proposés en 2017
Après examen et avis rendu par le Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2017 de :

- ratifier la cooptation et renouveler le mandat de Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- nommer Mme Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- renouveler le mandat de Mme Guylaine Saucier en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- renouveler le mandat de M. Jacques Garaïalde en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance, pour une durée de deux (2) années ;
- renouveler le mandat de M. Nicolas Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années.

Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2016
Au 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance est composé de 9 membres et 2 censeurs.

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1ère nomination au Conseil	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues
Président						
Didier Deconinck	1947	Française	2 janvier 2001	13 mai 2014	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	1 000
Vice-Président						
Jacques Garaïalde	1956	Française	10 janvier 2007	26 novembre 2013	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	1 000
Membres						
Gérard Buffière	1945	Française	26 novembre 2013	26 novembre 2013	AGO 2019 Comptes 31/12/2018	1 050
Bernard-André Deconinck	1944	Française	10 janvier 2007	26 avril 2016	AGO 2020 Comptes 31/12/2019	1 000
Éric Deconinck	1948	Française	2 janvier 2001	26 avril 2016	AGO 2020 Comptes 31/12/2019	1 000
Éric La Bonnardière	1981	Française	24 avril 2015	24 avril 2015	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	1 000
Françoise Leroy	1952	Française	26 novembre 2013	26 novembre 2013	AGO 2019 Comptes 31/12/2018	1 000
Agnès Touraine	1955	Française	5 décembre 2016	-	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	800
Guylaine Saucier	1946	Canadienne	29 juillet 2015	29 juillet 2015	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	1 000
Censeur						
Julien Deconinck	1978	Française	13 mai 2014	13 mai 2014	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	
Nicolas Deconinck	1980	Française	24 avril 2015	24 avril 2015	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	

Le tableau ci-dessus ne prend pas en compte les 31 975 071 actions détenues par Société Investissement Deconinck (« **SID** ») dont MM. Éric, Didier, Bernard-André, Julien et Nicolas Deconinck et Éric La Bonnardière sont directement et indirectement actionnaires.

Les tableaux ci-dessous présentent chaque membre du Conseil de surveillance et leurs principaux mandats et fonctions exercés dans le Groupe et en dehors du Groupe au cours des cinq (5) dernières années.

DIDIER DECONINCK – Président du Conseil de surveillance

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

Didier Deconinck est, depuis 2005, Président du Conseil de surveillance de la Société et depuis 2013, membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de la société DDA) de Société Investissement Deconinck (« **SID** »), société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale (« **SIF** »), holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. Il a également co-fondé, et en était Directeur Général jusqu'à sa cession en janvier 2017, la société Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie.

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

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Président du Conseil de surveillance
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de DDA) de SID
Gérant de DDA (France)
Vice-Président du Comité de surveillance et Président du Comité Compliance, Risque et Audit d'ARDIAN Holding (France)
Administrateur du Musée de l'Armée (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Membre du Directoire et Directeur Général de la société SIF (France)
Directeur Général de la société Monin (France)
Président du Comité de surveillance et du Comité des nominations et des rémunérations d'ARDIAN Holding (France)

JACQUES GARAÏALDE – Vice-Président indépendant du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Jacques Garaïalde est titulaire d'un M.B.A de l'INSEAD (Fontainebleau) et est diplômé de l'École Polytechnique.

Jacques Garaïalde était Senior adviser de Kohlberg Kravis Roberts & Co. (« **KKR** ») depuis 2014 et jusqu'au 31 décembre 2016 et était associé de KKR entre 2003 et 2014. Il était auparavant Partner de Carlyle, en charge du fonds Technology. Entre 1982 et 2000, il a exercé au sein du Boston Consulting Group, dont il a été Senior VP et Partner en charge de la Belgique (de 1992 à 1995) puis de la France et de la Belgique (de 1995 à 2000).

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Vice-Président indépendant du Conseil de surveillance
Membre du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 31/12/2016
À l'étranger
Néant

Entre 1979 et 1981, il a occupé différentes fonctions au sein de la société Esso France.

Il est également trustee de l'École Polytechnique Charitable Trust et membre du Benefits Committee de l'Institut des Maladies Génétiques.

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

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Président du Directoire de SIF (France)
Président et Directeur Général de Mediannuaire Holding (France)
Président du Conseil d'administration de Pages Jaunes Groupe (France) (1)
Président du Conseil de surveillance de SMCP SAS (France)
Membre du Conseil d'administration de KKR Flooring COMP (Luxembourg)
Administrateur de Nexans (France) (1)
Administrateur de Visma AS (Norvège)
Administrateur de Legrand SA (France) (1)
Administrateur de Sorgenia SpA (Italie)

GÉRARD BUFFIÈRE – Membre indépendant du Conseil de surveillance

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

Gérard Buffière est *senior advisor* des fonds Sagard et Ergon Capital Partners. Il dirige par ailleurs les sociétés Société Industrielle du Parc et GyB-Industries dont il est le fondateur.

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

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

Adresse professionnelle
GyB-Industries - 41, boulevard de la Tour Maubourg - 75007 Paris

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre indépendant du Conseil de surveillance
Président du Comité des nominations et des rémunérations
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Président de GyB-Industries et de la Société Industrielle du Parc (France)

Mandats et fonctions exerces au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Administrateur d'Imerys (France) (1)
Membre du Conseil de surveillance de Wendel (France) (1)

(1) Société cotée.

BERNARD-ANDRÉ DECONINCK – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Bernard-André Deconinck est diplômé de l'École Centrale de Paris.

Bernard-André Deconinck est membre du Conseil de surveillance de la Société et, depuis 2013, Président du Directoire et membre du Bureau des Assemblées (ce dernier mandat à titre de représentant de Heritage Fund) de la SID. Il a été membre du Directoire de la SIF, aujourd'hui fusionnée avec la Société. Il 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'usines et opérationnelle ou générale au niveau des divisions et enfin, au niveau du Groupe, de Directeur des achats, investissements, style et recherche & développement.

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 31/12/2016
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

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

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Membre du Directoire et Directeur Général de SIF (France)

ÉRIC DECONINCK – Membre du Conseil de surveillance

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

Éric Deconinck est membre du Conseil de surveillance de la Société et depuis 2013, membre du Directoire et Président du Bureau des assemblées (à titre de représentant de Demunich) de SID. Il a été Directeur Général de la SIF.

Au sein du groupe Sommer Allibert, il a exercé les fonctions de Directeur de la filiale Sommer Brésil de 1976 à 1981, puis de Président d'Allibert Habitat de 1993 à 1997.

Éric Deconinck a commencé sa carrière au sein du groupe Publicis puis chez euro-Advertising en tant que responsable de budget, de 1972 à 1976. Au sein du groupe L'Oréal, il a été successivement Directeur Général de Garnier de 1981 à 1985 et Directeur Général de Lancôme de 1985 à 1988. Il a ensuite rejoint le groupe LVMH en tant que Président de Christian Lacroix de 1990 à 1991.

Il a fondé et développé la société de conseil Marketing & Business de 1998 à 2013. Depuis 2013, il a fondé et dirige la société Demunich.

Adresse professionnelle
Demunich - 32, rue du Mont-Thabor - 75001 Paris

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Conseil de surveillance
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Demunich) de SID
Président de Demunich (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Membre du Directoire et Directeur Général de SIF (France)

ÉRIC LA BONNARDIÈRE – Membre du Conseil de surveillance

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

Éric La Bonnardière est Président-Directeur Général et co-fondateur de la société Evaneos, marketplace de voyage et leader Européen sur son segment. Avant de créer Evaneos en 2009, il a débuté 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.

Adresse professionnelle
Evaneos - 42, rue de Rochechouart - 75009 Paris

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit à compter du 1er janvier 2017
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Président-Directeur Général de la société Evaneos (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

FRANÇOISE LEROY – Membre indépendant du Conseil de surveillance

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

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

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre indépendant du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de HIME (Groupe Saur)
Membre du Conseil d'administration, du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransport & Technigaz (France) (1)

(1) Société cotée.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Président du Conseil d'administration de Bostik Holding SA (France)
Directeur Général de Bostik Holding SA (France)
Président du Conseil d'administration d'Elf Aquitaine Fertilisants (France)
Directeur Général d'Elf Aquitaine Fertilisants (France)
Membre du Conseil de surveillance d'Atotech BV (Pays-Bas)
Administrateur de la Société Chimique de Oissel (France)
Administrateur de Bostik SA (France)
Administrateur de Hutchinson SA (France)
Administrateur de Grande Paroisse SA (France) (1)
Administrateur de GPN (France)
Directeur Général Délégué de Total Raffinage Chimie (France)
Administrateur d'Elf Aquitaine (France)
Administrateur de Cray Valley SA (France)
Administrateur de Financière Élysées Balzac SA (France)
Administrateur de Total Petrochemicals France (France)
Administrateur de Total Petrochemicals Arzew (France)
Administrateur de Rosier SA (Belgique)

GUYLAINE SAUCIER – Membre indépendant du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Guylaine Saucier est diplômée d'une licence en commerce de l'École des hautes études commerciales de Montréal. Elle est administrateur agréé de l'Institut des administrateurs de sociétés et s'est vue décerner le titre de « Fellow » de l'Ordre des Comptables Agréés du Québec.

Guylaine Saucier a été Président-Directeur général du groupe Gérard Saucier Ltée de 1975 à 1989. Administrateur de nombreuses grandes entreprises, dont la Banque de Montréal, AXA Assurances Inc., Danone et Areva, elle a été également Présidente du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (ICCA, CDNX, TSX) (2000-2001), Présidente du Conseil d'administration de l'Institut canadien des comptables agréés (1999 à 2000), membre du Conseil d'administration de la Banque du Canada (1987 à 1991). Elle a également été nommée à la Présidence de la Chambre de commerce du Québec.

Adresse professionnelle
1000, rue de la Gauchetière-Ouest Bureau - 2500 Montréal QcH3BOA2 - Canada

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre indépendant du Conseil de surveillance
Présidente du Comité d'audit
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Conseil de surveillance de Wendel (France) (1)
Membre du Conseil d'administration de Junex Inc. (Québec) (1)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Membre du Conseil d'administration, du Comité de vérification et du Comité de gestion des risques de la Banque de Montréal (1992-2013)
Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité d'audit de Danone (2009-2012) (1)
Membre du Conseil d'administration de Scor (1)
Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit d'Areva (2015) (1)

(1) Société cotée.

AGNÈS TOURAINE – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Agnès Touraine est diplômée de Sciences Po Paris, de droit et est titulaire d'un MBA de la Columbia University.

Elle est actuellement Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), et également Présidente fondatrice d'Act III Consultants, un cabinet de conseil dédié aux transformations numériques. Auparavant, elle a été PDG de Vivendi Universal Publishing, après avoir passé dix ans au sein du Groupe Lagardère et cinq ans chez McKinsey.

Adresse professionnelle
Act III Consultants - 32, rue Notre Dame des Victoires - 75002 Paris

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité des nominations et des rémunérations à compter du 1er janvier 2017
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Présidente de l'Institut Français des Administrateurs
Présidente d'Act III Consultants (France)
Membre du Conseil de surveillance de 21 Partners (France)
Membre du Conseil d'administration de Proximus (Belgique)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Membre du Conseil d'administration de Darty Plc (Royaume-Uni)
Membre du Conseil d'administration de Neopost (France)

JULIEN DECONINCK – Censeur du Conseil de surveillance

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

Il est associé-fondateur de Clermount, société de conseil financier spécialisée dans les levées de fonds pour les entreprises 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.

Adresse professionnelle
Clermount Ltd - 56, Lexham Gardens - London W8 5JA - Royaume-Uni

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Censeur du Conseil de surveillance
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

NICOLAS DECONINCK – Censeur du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Nicolas Deconinck est diplômé de l'Université Paris-IX (Dauphine) et de Sciences Po Paris.

Il est Directeur associé de l'agence The Roxane Company, spécialisée en Stratégies Digitales et Social Media.

Il a débuté sa carrière comme Analyste marketing chez Orange Mobile, puis est devenu Consultant IT chez Bearing Point. Il a ensuite fondé Attractive, chaîne de magasins de sport puis SoActive, site e-commerce anglais. Il a revendu sa société puis a rejoint la fintech EarlyMetrics dont il a assuré le développement à l'international.

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

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France
Censeur du Conseil de surveillance
À l'étranger
Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
Néant
À l'étranger
Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

Équilibre dans la composition du Conseil de surveillance
Au 31 décembre 2016, le Conseil est composé de :

- 5 membres représentant la société SID ;
- 4 membres qualifiés d'indépendant par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations ;
- 2 censeurs conformément aux articles 26 des statuts et 10 du règlement intérieur du Conseil.

Le Conseil de surveillance est donc composé de quatre membres indépendants, aux côtés de cinq membres du Conseil désignés sur proposition du principal actionnaire de la Société, soit 44 % de membres considérés comme indépendants par le Conseil de surveillance selon les critères suivants (figurant à l'article 1er du règlement intérieur du Conseil) :

- chaque membre indépendant du Conseil n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société (de salarié, de mandataire, d'affaires ou familial) son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ;
- il n'exerce pas de fonctions de direction de la Société ou du groupe et ;
- il est dépourvu de lien d'intérêt particulier avec ceux-ci.

Conformément aux principes retenus par la Société et aux dispositions du Code Afep-Medef quant à la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance, et après examen de la situation de chaque membre du Conseil, cette qualité a été reconnue à Mmes Guylaine Saucier et Françoise Leroy, et à MM. Gérard Buffière et Jacques Garaïalde.

S'agissant en particulier de M. Jacques Garaïalde, Vice-Président, le Conseil a conclu lors de sa réunion du 5 décembre 2016, suite à la sortie du fonds KKR du capital de la Société (dont il était un des représentants au Conseil), et après recommandation préalable du Comité des nominations et des rémunérations, qu'il présentait désormais toutes les conditions permettant de le considérer comme indépendant.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs veillé à ce que la composition du Conseil lui permette d'assurer une diversité des compétences ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes, dans des proportions conformes aux exigences légales applicables depuis le 1er janvier 2014. En effet, au 31 décembre 2016, la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance représente 33 %, étant précisé que dans le cas d'un vote favorable aux 6e, 8e et 10e résolutions présentée en Section 8.1 du présent document de référence, ce taux atteindra 40 %, rendant ainsi la Société conforme auxdites exigences légales.

2.1.1.3 Autres membres de la direction

Composition des autres membres de la direction
Le Comité exécutif du Groupe est composé au 31 décembre 2016 des personnes suivantes :

Membres	Fonction	Nationalité	Âge	Biographie
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Française	52 ans	Voir Section 2.1.1.1
Fabrice Barthélemy	Directeur Financier	Française	48 ans	Voir Section 2.1.1.1
Vincent Lecerf	Directeur des Ressources Humaines	Française	52 ans	Voir Section 2.1.1.1
Anne-Christine Ayed	Directrice Recherche, Innovation & Environnement	Franco-canadienne	55 ans	Titulaire d'une thèse en chimie des polymères, elle a rejoint Tarkett en 2009. Auparavant, elle a occupé différents postes à responsabilité et de R&D auprès de la société Dow Chemical en Suisse, en Allemagne et aux États-Unis.
Wendy Kool-Foulon	Directrice Juridique	Franco-néerlandaise	43 ans	Diplômée de l'école de formation des barreaux de la Cour d'appel de Paris et titulaire d'un DESS de fiscalité des entreprises, ainsi que d'une maîtrise de Sciences de gestion de l'université Paris Dauphine, elle a rejoint Tarkett en 2012 en tant que Directrice Juridique des divisions EMEA, Asie-Pacifique et Amérique latine et est devenue Directrice Juridique Groupe en 2016. Elle a débuté sa carrière en cabinet d'avocat (PriceWaterhouse et Salans), puis a occupé différentes fonctions au sein d'IBM et de Geodis.
Éric Daliere	Président division Tarkett Sports	Américaine	49 ans	Titulaire d'un MBA de la *J.L. Kellogg School of Management* de la *Northwestern University*, il exerce ses fonctions auprès de la Société depuis 2009. Auparavant, il a travaillé pendant dix ans sur des projets complexes avec la société KKR Capstone, après avoir débuté au Boston Consulting Group.
Slavoljub Martinovic	Président division Europe de l'Est	Serbe	46 ans	Diplômé de la *Technological Faculty* de Novi Sad, il a mené sa carrière au sein du Groupe depuis 1996, d'abord au sein de Sintelon, société reprise par le groupe en 2002. Avant de prendre ses fonctions actuelles en janvier 2013, il a tenu diverses fonctions de management opérationnel et de management général en Serbie et en Russie.
Glen Morrison	Président division Amérique du Nord	Anglaise	54 ans	Diplômé en commerce de l'université *Lanchester Polytechnic* au Royaume-Uni, il a rejoint le Groupe en 2015. Auparavant, il a été pendant 5 ans Président des activités Systèmes pour Bâtiments et Construction au sein d'Alcoa. Il dispose d'une expérience reconnue dans l'industrie du bâtiment et de la construction aux États-Unis et en Europe.
Antoine Prévost	Directeur des Opérations	Française	46 ans	Diplômé de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, il a rejoint la Société en 2011. Entre 1995 et 2011, il a occupé différentes responsabilités managériales auprès de la société Vallourec.
Remco Teulings	Président division EMEA	Néerlandaise	46 ans	Titulaire d'un Master en sociologie de l'université d'Amsterdam, d'un Bachelor en économie et d'un MBA de l'*Asian Institute of Technology*, il exerce ses fonctions au sein de la Société depuis décembre 2012. Il a été successivement Directeur marketing et Directeur Général pour la région de l'Europe centrale de Knauf Insulation de 2006 à 2012.

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

2.1.2 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.1.2.1 Conflits d'intérêts

Outre les éléments décrits à la Section 2.1.2.2 « Renseignements personnels relatifs aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance » et à la Section 2.9.5 « Contrats de prestations de services », 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 de surveillance et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016 et sous réserve des stipulations de la Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) » et des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des recommandations du Code Afep-Medef imposant une obligation de conservation d'actions, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société.

2.1.2.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2016, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Président du Conseil de surveillance), Bernard-André Deconinck (membre du Conseil de surveillance) et Éric Deconinck (membre du Conseil de surveillance), et entre ces trois membres du Conseil de surveillance et Éric La Bonnardière (membre du Conseil de surveillance), Nicolas Deconinck (censeur) et Julien Deconinck (censeur), leurs neveux, il n'existe à la connaissance de la Société aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

À l'exception des conventions décrites en 8.6 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés », il n'existe aucun lien d'affaires entre les membres du Conseil de surveillance 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'une des personnes membre du Directoire ou du Conseil de surveillance ;
- aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et, aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

2.1.2.3 Indépendance des mandataires sociaux en exercice

En application des recommandations du Code Afep-Medef, l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil de surveillance dispose qu'à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du document de référence de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres.

Aussi, la qualification de membre indépendant est débattue chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au Conseil de surveillance. Chaque année, le Conseil de surveillance examine au vu de ce rapport, la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance. Le Conseil de surveillance doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le document de référence.

Le processus d'évaluation de l'indépendance de chaque mandataire social a été examiné par le Comité des nominations et des rémunérations lors de sa séance du 8 février 2017, puis par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 9 février 2017. Il ressort de cet examen que quatre membres du Conseil de surveillance sont indépendants : M[mes] Guylaine Saucier et Françoise Leroy, et MM. Gérard Buffière et Jacques Garaïalde.

Par ailleurs, cet examen fait apparaître que le Comité d'audit comprenait trois membres au 31 décembre 2016, dont deux membres indépendants (Guylaine Saucier (Présidente) et Françoise Leroy). Le Comité des nominations et des rémunérations comprenait trois membres au 31 décembre 2016, dont deux membres indépendants (Françoise Leroy et Gérard Buffière (Président)).

Lors de sa réunion du 9 février 2017, le Conseil de surveillance a examiné la situation de l'ensemble des mandats des membres du Conseil de surveillance, et a proposé :

- la ratification de la cooptation d'Agnès Touraine, puis, sur proposition de la SID, le renouvellement de son mandat ;
- le renouvellement du mandat de M. Jacques Garaïalde ;
- le renouvellement du mandat de M[me] Guylaine Saucier ;
- le renouvellement du mandat de censeur de M. Nicolas Deconinck ; et
- sur proposition de la SID, la nomination de M[me] Sabine Roux de Bézieux.

2.2 Fonctionnement des organes de direction et de contrôle

2.2.1 Fonctionnement du Directoire

Les articles 11 à 16 des statuts de Tarkett (voir Section 7.6 « Statuts de la Société ») ont pour objectif de rappeler et de préciser, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur, la répartition des tâches de direction entre ses membres, l'organisation et le fonctionnement du Directoire, ainsi que les droits et obligations de ses membres.

Les travaux du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le présent paragraphe rend compte de l'activité du Directoire sur l'ensemble de l'année 2016.

Au cours de l'année 2016, le Directoire s'est réuni six fois (neuf fois en 2015). Le taux de présence était de 100 %.

Ses réunions ont porté sur :

Les activités relatives aux résultats et à l'Assemblée Générale annuelle :

- le rapport sur l'activité du 4e trimestre 2015 ;
- le rapport sur l'activité du 1e trimestre 2016 ;
- le rapport sur l'activité du 3e trimestre 2016 ;
- l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2016 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2015 ;
- le rapport de gestion de la Société et du Groupe ;
- la convocation et les projets de résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 26 avril 2016 ;
- les activités relatives à l'examen de conventions et mandats ;
- les conventions visées aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;
- la situation des mandats des membres du Conseil de surveillance ;
- revue des communiqués de presse ;
- arrêté des documents de gestion prévisionnelle.

Les activités relatives aux instruments financiers de Tarkett :

- aménagement du LTIP 2015-2018 ;
- approbation du LTIP 2016-2019.

Autres activités :

- usage de la délégation de compétence à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;
- arrête du plan stratégique 2017-2020.

2.2.2 Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance est décrit aux articles 17 à 23 des statuts de la Société, établis conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur (Voir Section 7.6 « Statuts de la Société »). En application de ses statuts, le Conseil de surveillance de Tarkett a adopté le 21 novembre 2013 un règlement intérieur ayant pour objectif de préciser les dispositions régissant l'organisation et le fonctionnement du Conseil de surveillance ainsi que les droits et devoirs de ses membres.

Ce règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment celles visées dans le Code Afep-Medef. Il peut être modifié à tout moment par simple délibération du Conseil de surveillance.

En application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de surveillance doit rendre compte dans un rapport notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil. Le Président du Conseil a transmis le 12 décembre 2016 à l'ensemble des membres un questionnaire d'évaluation 2016 ayant pour objet l'évaluation des modalités de fonctionnement du Conseil ainsi que de ses comités spécialisés, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil et enfin la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil. L'ensemble des membres du Conseil a répondu à ce questionnaire dans les délais impartis.

Lors de sa réunion en date du 9 février 2017, le Conseil de surveillance a débattu sur son fonctionnement et sa performance, et a procédé à son auto-évaluation. Sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a constaté que les membres du Conseil de surveillance sont dans l'ensemble satisfaits du fonctionnement du Conseil de surveillance, du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations.

La qualité des débats, de la préparation des questions importantes et de la contribution effective de chaque membre, a de nouveau été relevée. En outre, les membres ont apprécié la fluidité de la recomposition des différents organes suite aux changements intervenus dans la répartition du capital de la Société (départ de KKR) ainsi que la diversification et la féminisation croissante des profils.

Animés par une recherche d'amélioration permanente, les membres du Conseil ont émis un certain nombre de suggestions qui leur paraissent de nature à améliorer le travail collectif du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance a pris acte de ces suggestions, et a chargé le Comité des nominations et des rémunérations de lui formuler des propositions d'amélioration.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq fois (neuf fois en 2015). Le taux de présence était en moyenne de 98 %, traduisant l'intérêt des membres du Conseil de surveillance pour la Société.

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

Le Conseil arrêtant les comptes du 1er semestre de l'année N arrête le calendrier des réunions de l'année N+ 1 afin de permettre la présence de chacun des membres aux réunions. À l'occasion de chaque réunion, une convocation par email est transmise à chaque membre du Conseil de surveillance précisant le lieu, l'heure et l'ordre du jour. Des présentations détaillées correspondant à l'ordre du jour sont préalablement transmises à chacun des membres 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. Pour certains sujets techniques, les présentations sont réalisées par des personnes qualifiées sur le sujet exposé. Chaque point abordé fait l'objet de questions et est suivi d'un débat avant mise au vote des sujets évoqués. Un compte-rendu écrit sous forme de procès-verbal est ensuite établi puis remis aux membres du Conseil de surveillance avant son approbation lors de la réunion suivante.

Le Conseil de surveillance consacre une part importante de son activité à l'analyse des résultats financiers et à l'élaboration de la stratégie de la Société. Le Conseil passe également en revue l'activité de la Société, la situation de la trésorerie et l'endettement du Groupe. Il examine les comptes sociaux annuels ainsi que les situations trimestrielles et comptes consolidés semestriels et annuels, et les communiqués de presse y afférents. Il autorise la conclusion des conventions réglementées et des conventions importantes telles que définies à l'article 16 des statuts, mais également la mise en œuvre du programme de rachat conformément aux termes et conditions arrêtés par l'Assemblée Générale.

L'ensemble des points traités en 2016 par le Conseil a pu être examiné dans des conditions satisfaisantes, notamment grâce aux travaux effectués en amont par les comités spécialisés du Conseil de surveillance.

2.2.2.1 Comités spécialisés du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 22 des statuts de la Société et de l'article 9 de son règlement intérieur, le Conseil de surveillance a décidé, au cours de sa séance du 17 septembre 2013, la création de deux comités : un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations. Ces comités ne dessaisissent pas le Directoire ou le Conseil de surveillance qui ont seuls un pouvoir de décision dans leurs domaines respectifs, mais sont chargés d'émettre des propositions, recommandations et avis, selon les cas, dans leur domaine de compétence.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance et de ses comités a été adopté lors de la réunion du Conseil de surveillance du 17 septembre 2013 avec effet en date du 26 novembre 2013.

Les descriptions ci-après reflètent les règlements intérieurs des comités (Voir la Section 7.6 « Statuts de la Société » s'agissant des dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance).

Comité d'audit

Le Conseil de surveillance de la Société a décidé de la mise en place d'un Comité d'audit et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit :

Composition

Les membres du Comité d'audit sont nommés pour une durée co-ncidant avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont choisis en considération notamment de leur compétence en matière financière et/ou comptable.

Le règlement intérieur du Comité d'audit prévoit qu'il sera composé de deux (2) membres au moins et de quatre (4) membres au plus désignés par le Conseil de surveillance, dont deux (2) membres au moins (dont le Président) seront des membres indépendants du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société.

Au 1er janvier 2017, ce Comité est composé de Mmes Guylaine Saucier (Présidente) et Françoise Leroy et M. Éric La Bonnardière (voir la Section 2.1.1.2 « Conseil de surveillance » pour une présentation de leurs biographies). La proportion de membres indépendants au sein du Comité d'audit représente un ratio de deux tiers.

La composition de ce Comité est donc conforme à la recommandation du Code Afep-Medef qui préconise la présence d'au moins deux tiers de membres indépendants au sein de ce Comité et l'absence de dirigeant mandataire social exécutif au Comité.

Le règlement intérieur du Comité d'audit prévoit que le secrétariat est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité d'audit ou en accord avec celui-ci.

Attributions

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

Dans ce cadre, le règlement intérieur du Comité d'audit prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière (notamment comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels) ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'Audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ;
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.

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

Fonctionnement

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit au cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Le Comité d'audit émet ses recommandations en indiquant au Conseil de surveillance le nombre d'opinions favorables recueillies.

Le Comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux (2) fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil de surveillance et, dans la mesure du possible, au moins deux (2) jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil de surveillance.

Activités du Comité d'audit au cours de l'exercice 2016

Le Comité d'audit s'est réuni six (6) fois au cours de l'exercice 2016 (six fois en 2015), notamment préalablement aux réunions du Conseil de surveillance appelées à statuer sur les comptes établis par le Directoire, et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2016, les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur l'examen (i) des états financiers consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, (ii) des états financiers consolidés intermédiaires condensés pour le semestre clos le 30 juin 2016, (iii) de l'exécution du plan d'audit 2015 et du nouveau plan d'audit 2016, (iv) du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielles, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe et (v) de l'évolution de la cartographie des risques 2016.

Le Comité d'audit a également examiné la situation puis l'avancement du plan d'Audit interne 2016, la situation des principaux risques et litiges, les points d'attention sur les comptes 2016, les différentes évolutions réglementaires pertinentes (et notamment en matière fiscale, concernant le nouveau système de *reporting* pays par pays), et enfin la sécurité informatique du Groupe.

Le taux de présence aux réunions du Comité d'audit s'est élevé à 94 % en 2016.

Comité des nominations et des rémunérations

Le Conseil de surveillance de la Société a décidé la mise en place d'un Comité des nominations et des rémunérations et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Les membres du Comité des nominations et des rémunérations sont nommés pour une durée coïncidant avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont choisis en considération notamment de leur indépendance (sur la notion d'«indépendance », voir l'article 1er du règlement intérieur du Conseil) et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations prévoit qu'il sera composé de deux (2) membres au moins et de quatre (4) membres au plus, dont deux (2) membres au moins (dont le Président) seront des membres indépendants du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société.

Au 1er janvier 2017, ce Comité est composé de : M. Gérard Buffière (Président), et Mmes Françoise Leroy et Agnès Touraine, (voir la Section 2.1.1.2 « Conseil de surveillance » pour une présentation de leurs biographies).

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations prévoit que le secrétariat est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité des nominations et des rémunérations ou en accord avec celui-ci.

Attributions

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil de surveillance dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe, et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres indépendants du Conseil de surveillance, du Directoire et des Comités du Conseil et analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil de surveillance ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- établissement d'un plan de succession des membres du Directoire ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil de surveillance concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil de surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence ;
- missions exceptionnelles sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil de surveillance à certains de ses membres.

Fonctionnement

Le Comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit au cours de réunions, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Le Comité des nominations et des rémunérations fait ses recommandations en indiquant au Conseil de surveillance le nombre d'opinions favorables recueillies.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et au moins une (1) fois par an, préalablement à la réunion du Conseil de surveillance se prononçant sur la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil de surveillance se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition des jetons de présence.

La politique de rémunération des dirigeants est établie en tenant compte des postes dans des sociétés comparables.

Activités du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2016

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq (5) fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (cinq fois en 2015) et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2016, les travaux du Comité des nominations et des rémunérations ont notamment porté sur l'examen :

- de l'évolution des équipes dirigeantes au sein du Groupe et du plan de succession de ces équipes ;
- de la performance des dirigeants ;
- de la réalisation des objectifs économiques fixés pour les dirigeants ;
- de l'évolution des rémunérations et de la mise en place des plans LTI en tenant compte des comparables effectués par des conseillers externes ;
- de la préparation du vote consultatif « *Say on Pay* » ;
- du rapport de gestion, section rémunérations, et du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne ;
- de la cooptation de M^me^ Agnès Touraine en remplacement de M. Josselin de Roquemaurel ;
- de la qualité de membre indépendant de M. Garaïalde.

Le taux de présence aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations était de 100 % en 2016.

2.2.2.2 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

Le code de gouvernement d'entreprise de l'Association française des entreprises privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (« **Code Afep-Medef** ») constitue le référentiel de gouvernement d'entreprise de la Société.

Le Code Afep-Medef auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : http://www.afep.com.

La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code. Tarkett estime se conformer à l'ensemble des principes de gouvernement d'entreprise tels que définis par le Code Afep-Medef, dans la mesure où les principes édictés sont compatibles avec l'organisation, la taille et les moyens du groupe Tarkett, et sous réserve d'un vote favorable des 6^e^ à 10^e^ résolutions présentées en Section 8.1 du présent document de référence. Au 31 décembre 2016, et à l'issue d'une analyse faite par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 9 février 2017, la Société estime respecter l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef.

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

Il est rappelé que la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « **Code Afep-Medef** »).

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature versés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance en lien avec leur mandat par (i) la Société, (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce, par la Société dans laquelle le mandat est exercé, (iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce, par la ou les société(s) qui contrôle(nt) la société dans laquelle le mandat est exercé et (iv) la ou les société(s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la société dans laquelle le mandat est exercé. La Société appartenant à un groupe, l'information porte sur les sommes dues, par toutes les sociétés de la chaîne de contrôle, en lien avec le mandat exercé dans la Société.

La Société a construit sa politique de rémunération au fil des années 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 mesuré au travers d'enquêtes de rémunération par les cabinets spécialisés avec un échantillon de sociétés comparables du SBF120.
2. Des rémunérations variables sur objectifs annuels en ligne avec les pratiques de marché :
   - sur des critères économiques basés sur la performance de l'année au regard des engagements budgétaires. Ces critères (EBITDA ajusté et Cash-Flow Opérationnel) ont été constants depuis 8 ans,
   - et sur des critères individuels définis précisément chaque année, au regard des principaux enjeux du Groupe.
3. Des outils de motivation et fidélisation moyen terme :
   - le *Long Term Incentive Plan*, mis en place à partir de juillet 2011 pour une politique d'attribution annuelle d'actions de performance – ou de leur équivalent en numéraire. Les attributions définitives des actions sont faites sous une double condition de présence après 3 ans, et de performance économique de la Société. Pour chacun des plans, cette performance est mesurée sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme, atteinte mesurée sur la croissance de l'EBITDA et la réduction de la dette.
     Le taux de distribution réel, par rapport à l'enveloppe cible pour les plans 2012-2015 et 2013-2016 a été de 43 % et 45 % respectivement. S'agissant des plans en cours, le montant cible du capital a été 0,44 % pour le plan 2014 et le montant cible des plans de LTIP 2015 et 2016 ont été porté à la cible de 0,6 % et 0,5 % du capital, respectivement, afin d'être plus compétitif par rapport au marché, après analyse de ce dernier.
4. Contrairement à la plupart des sociétés cotées de taille comparable, le Groupe a choisi de ne pas mettre en place de système de retraite sur-complémentaire. La préférence a été donnée à des outils construits sur la performance moyen terme, associant les dirigeants au capital, à charge pour eux de se constituer à titre personnel le cas échéant une épargne de retraite supplémentaire.

2.3.1 Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2015 et 2016

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à MM. Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf au cours des exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016.

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

(en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2015**
Michel Giannuzzi, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 780 200	1 715 596
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 738 590	1 644 000
Total	**3 518 790**	**3 359 596**
Fabrice Barthélemy		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	531 342	536 907
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	463 624	438 400
Total	**994 966**	**975 307**
Vincent Lecerf		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	506 040	506 199
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	463 624	438 400
Total	**969 664**	**944 599**

2.3.2 Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2015 et 2016

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à MM. Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf au cours des exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016.

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

(en euros)	2016		2015	
	Montant dus [2]	Montant versés [3]	Montants dus [2]	Montants versés [3]
Michel Giannuzzi, Président du Directoire				
Rémunération fixe [1]	750 000	750 000	700 000	700 000
Rémunération variable sur objectifs annuels [1]	1 030 200	994 342	1 009 540	361 637
Rémunération exceptionnelle [1]				
Avantages en nature	5 226	5226	6 056	6 056
Total	**1 785 426**	**1 749 568**	**1 715 596**	**1 067 693**
Fabrice Barthélemy				
Rémunération fixe [1]	315 000	315 000	305 000	305 000
Rémunération variable sur objectifs annuels [1]	216 342	222 632	229 086	85 675
Rémunération exceptionnelle [1]				
Avantages en nature	3 128	3 128	2 821	2 821
Total	**534 470**	**540 759**	**536 907**	**393 496**
Vincent Lecerf				
Rémunération fixe [1]	300 000	300 000	290 000	290 000
Rémunération variable sur objectifs annuels [1]	206 040	214 417	213 469	74 066
Rémunération exceptionnelle [1]				
Avantages en nature	3 018	3 018	2 730	2 730
Total	**509 058**	**517 435**	**506 199**	**366 796**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.

Rémunération de M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, M. Michel Giannuzzi perçoit, au titre de son mandat de Président du Directoire pour l'année 2016, une rémunération composée :

- d'un montant fixe de 750 000 euros. Ce salaire de base a été réévalué lors du Conseil de surveillance du 18 février 2016, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations ; et
- d'un montant variable plafonné à 170 % du montant fixe, payable au plus tard le 31 mars de l'année suivante, dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations et dont le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Michel Giannuzzi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

M. Michel Giannuzzi bénéficie d'un véhicule de fonction.

M. Michel Giannuzzi bénéficiera d'une prime d'un montant de 300 000 euros ayant vocation à être versée en novembre 2017, sous condition de sa présence à la date de versement dans la Société, conformément à l'accord conclu en 2013.

Rémunération de M. Fabrice Barthélemy

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

M. Fabrice Barthélemy a conclu un contrat de travail avec la Société. À ce titre, il perçoit une rémunération fixe et une rémunération variable dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations et dont le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après.

Le montant de la rémunération variable de M. Fabrice Barthélemy peut varier entre 0 % et 85 % de la part fixe en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés par le Conseil de surveillance.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Fabrice Barthélemy au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

M. Fabrice Barthélemy bénéficie d'un véhicule de fonction.

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

M. Vincent Lecerf a conclu un contrat de travail avec la Société. À ce titre, il perçoit une rémunération fixe et une rémunération variable dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations et dont le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après.

Le montant de la rémunération variable de M. Vincent Lecerf peut varier entre 0 % et 85 % de la part fixe en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés par le Conseil de surveillance.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Vincent Lecerf au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

M. Vincent Lecerf bénéficie d'un véhicule de fonction.

Critères de rémunération variable des membres du Directoire

Les membres du Directoire perçoivent une rémunération fixe, ainsi qu'une rémunération variable dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations, et dont le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité. En 2016, cette rémunération variable est liée :

- pour 70 % à l'atteinte d'objectifs économiques (définis en fonction de l'EBITDA ajusté à hauteur de 40 % et du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 30 %), chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 % ;
- pour 30 % à l'atteinte d'objectifs individuels, affectés d'un coefficient de 0 % à 100 %. En 2016 ;
  - les objectifs individuels de Michel Giannuzzi étaient principalement centrés sur le développement de l'activité, ainsi que le lancement de nouvelles pistes d'innovation et de croissance long terme, l'orientation client dans le cadre du projet stratégique CX, le développement des talents et le renforcement de l'organisation du Groupe,
  - ceux de Fabrice Barthélemy portaient sur le refinancement d'une partie de la dette du Groupe, la mise en œuvre de systèmes d'information, ainsi que le développement des équipes financières,
  - Vincent Lecerf avait pour principales priorités le renforcement des talents et de l'organisation du groupe, et l'approfondissement du volet social et sociétal du développement durable au sein du groupe.

Le tableau ci-après résume l'atteinte des critères de rémunération variable par les membres du Directoire :

Critères 2016	Référence	Poids dans la rémunération variable	Taux d'atteinte en 2016
Critères économiques			
EBITDA ajusté consolidé	Budget	40 %	144,5 %
Cash-flow opérationnel	Budget	30 %	165,2 %
Sous-total critères économiques		70 %	153,4 %
Critères individuels		30 %	Cf. dessous
Total		**100 %**	

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 2016 en % de la cible			Rémunération variable due au titre de 2016 en % de la rémunération fixe
		Critères économiques (70 %)	Critères individuels (30 %)	Total pondéré	
Michel Giannuzzi	100 %	153,4 %	100 %	153,4 %	**137,4 %**
Fabrice Barthélemy	50 %	153,4 %	100 %	153,4 %	**68,7 %**
Vincent Lecerf	50 %	153,4 %	100 %	153,4 %	**68,7 %**

2.3.3 Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance au cours des exercices 2015 et 2016

Le tableau ci-après présente les jetons de présence et autres types de rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance. L'Assemblée Générale du 4 novembre 2013 a fixé l'enveloppe globale des jetons de présence à un montant fixe global de 450 000 euros. Le Conseil de surveillance du 9 octobre 2013, approuvé par l'Assemblée Générale, a déterminé la répartition de cette enveloppe de la manière suivante :

Montant des jetons de présence par fonction

Fonction *(en euros)*	**Base annuelle**
Membres du Conseil de surveillance	35 000
Président du Conseil de surveillance	35 000
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000
Membres des Comités	5 000
Président du Comité d'audit	15 000
Président du Comité des nominations et rémunérations	15 000
Pénalité appliquée en cas d'absence	
Absence à une réunion d'un comité spécialisé	1 000
Absence à une réunion du Conseil de surveillance	3 000

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

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

Membres du Conseil de surveillance *(en euros)*	**Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2016**	**Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2015**
Didier Deconinck		
Jetons de présence	70 000	70 000
Autres rémunérations	-	-
Jacques Garaïalde		
Jetons de présence	50 000	50 000
Autres rémunérations	-	-
Gérard Buffière		
Jetons de présence	55 000	55 000
Autres rémunérations	-	-
Bernard-André Deconinck		
Jetons de présence	40 000	40 000
Autres rémunérations	-	-
Éric Deconinck		
Jetons de présence	35 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine (1)		
Jetons de présence	2 589	-
Autres rémunérations	-	-
Éric La Bonnardière		
Jetons de présence	32 000	24 068
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Jetons de présence	45 000	45 000
Autres rémunérations	-	-
Guylaine Saucier		
Jetons de présence	55 000	23 356
Autres rémunérations	-	-
Josselin de Roquemaurel (1)		
Jetons de présence	33 871	40 000
Autres rémunérations	-	-

(1) Un *prorata temporis* a été appliqué en cas de nomination ou démission en cours d'année.

2.3.4 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2016 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue en faveur des membres du Directoire au cours de l'exercice 2016.

2.3.5 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2016 par chaque membre du Directoire

Non applicable.

2.3.6 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2016 aux mandataires sociaux

Aucune action de performance, au sens des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, n'a été définitivement acquise par les membres du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Au cours de ce même exercice, le plan d'intéressement long terme n° 3 (« LTIP 2013-2016 ») est arrivé à échéance. Ce plan prévoyait le versement soit en actions, soit de leur équivalent en numéraire, sur la base d'une condition de performance liée à l'atteinte des objectifs du business plan et d'une condition de présence au 1er juillet 2016. 50 % des actions correspondant à ce plan ont été acquises par les bénéficiaires sous réserve de leur présence au 1er juillet 2016.

Sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations, ce plan a été versé en numéraire en juillet 2016. Le tableau 6 ci-après détaille les montants définitivement acquis aux membres du Directoire dans le cadre de ce plan.

Le tableau 7 ci-après présente les attributions d'actions de performance, entrant dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, intervenues au cours de l'exercice 2016.

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

Nom du mandataire social	Nombre d'actions de performance initialement attribuées	Pourcentage d'atteinte du critère de performance	Nombre d'actions de performance définitivement acquises durant l'exercice	Versement en numéraire effectué en lieu et place *(rémunération brute en euros)*
Plan n° 3 – LTIP 2013-2016				
Michel Giannuzzi	61 290	50 %	30 645	1 007 341
Fabrice Barthélemy	15 512	50 %	7 756	254 950
Vincent Lecerf	15 481	50 %	7 740	254 440

Tableau 7 – Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (nomenclature AMF)

Nom du mandataire social	Nombre d'actions attribuées	Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (1) *(en euros)*	Date d'acquisition
Plan n° 6 – LTIP 2016-2019 (1)			
Michel Giannuzzi	51 000	1 632 000	1er juillet 2019
Fabrice Barthélemy	13 600	435 200	1er juillet 2019
Vincent Lecerf	0	0	NA

(1) Valorisation au cours unitaire de 32,00 euros pour le plan n° 6.

2.3.7 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2016.

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

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014. Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2016.

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

Tableau 10 – Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire (nomenclature AMF)

Membres du Directoire	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Michel Giannuzzi Président du Directoire Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/10/2019	Non	Non	Oui	Oui
Fabrice Barthélemy Membre du Directoire et Directeur Financier Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/10/2019	Oui	Non	Non	Oui
Vincent Lecerf Membre du Directoire et Directeur Ressources Humaines Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 03/01/2017	Oui	Non	Non	Oui
Sharon MacBeath Membre du Directoire et Directrice Ressources Humaines Début de mandat : 03/01/2017 Fin de mandat : 26/10/2019	Oui	Non	Non	Oui

2.3.9.1 Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire. Le Conseil de surveillance considère qu'il appartient aux dirigeant de se constituer un capital en vue de la retraite grâce aux actions gratuites attribuées dans le cadre des LTIP, et a décidé en conséquence de ne pas mettre en œuvre de plan de retraite complémentaire.

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

M. Michel Giannuzzi bénéficie d'une indemnité de départ contraint soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par M. Michel Giannuzzi au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-dessous, le montant total perçu par M. Michel Giannuzzi à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par M. Michel Giannuzzi sur les trois années civiles précédant son départ.

L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera due par la Société, et si le taux de performance est égal à 100 %, l'indemnité sera due dans son intégralité. Elle sera calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance. Ainsi, à titre d'exemple, si le taux de performance est égal à 90 %, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90 % de son montant tel que défini ci-dessus.

L'indemnité de rupture sera due par la Société, sous condition de l'atteinte des conditions de performance, en cas de départ contraint, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, des fonctions de mandataire social, sur initiative du Conseil de surveillance, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non renouvellement), sauf cas de faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la Société).

Le Conseil de surveillance constate que les conditions susvisées sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef.

2.3.9.3 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit, au bénéfice de M. Michel Giannuzzi, une assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F 70 avec extension de la durée de l'indemnisation à vingt-quatre mois selon les règles en vigueur) offrant à Michel Giannuzzi une couverture en cas de rupture de son mandat social.

2.3.9.4 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

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

M. Michel Giannuzzi percevra à ce titre une indemnité de non-concurrence égale à sa rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en vingt-quatre mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence. Cette indemnité s'imputera sur l'indemnité de départ que M. Michel Giannuzzi pourra percevoir de sorte que le montant total perçu au titre de son indemnité de départ et de non-concurrence n'excède pas deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois précédant le départ. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

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

Mme Sharon MacBeath percevra à ce titre durant une période de douze mois une rémunération mensuelle égale à 40 % de la rémunération mensuelle brute globale calculée sur la moyenne de la rémunération effective perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail conclu avec la Société. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

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

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite spécifique. M. Michel Giannuzzi, au titre de son mandat social et MM. Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf, et Mme Sharon MacBeath, au titre de leur contrat de travail avec la Société, bénéficient du même régime de retraite que les salariés de la Société. La Société n'a donc provisionné aucune somme spécifique au titre de versements de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit des membres du Directoire.

2.4 Autres renseignements concernant les mandataires sociaux

2.4.1 Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la société

Au 31 décembre 2016, les participations directe et indirecte des membres du Directoire et du Conseil de surveillance dans le capital de la Société se présentent comme suit :

Mandataires sociaux	Nombre d'actions ordinaires	Pourcentage du capital social	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote	Nombre d'actions attribuées au titre des plans		
					LTIP 2016-2019 (2)	LTIP 2015-2018 (2)	LTIP 2014-2017 (2)
Membres du Directoire							
Michel Giannuzzi (1)	195 223	0,31 %	389 214	0,40 %	51 000	60 000	27 200
Fabrice Barthélemy (1)	34 747	0,05 %	66 494	0,07 %	13 600	16 000	8 800
Vincent Lecerf (1)	0	-	0	-	0	16 000	8 800
Membres du Conseil de surveillance							
Didier Deconinck (3)	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Jacques Garaïalde	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Guylaine Saucier	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Gérard Buffière	1 050	0,00 %	2 100	0,00 %			
Bernard-André Deconinck (3)	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Éric Deconinck (3)	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Éric de la Bonnardière	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Françoise Leroy	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Agnès Touraine	800	0,00 %	800	0,00 %			
Total	**235 820**	**0,36 %**	**465 608**	**0,47 %**	**64 600**	**92 000**	**44 800**

(1) Actions détenues par le dirigeant et les personnes qui lui sont liées.
(2) Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2014-2017, 2015-2018 et 2016-2019 est susceptible de varier entre 0,5 et 1,5 fois le nombre d'actions initialement attribuées tel qu'il figure dans ce tableau, en fonction des performances de la Société. En outre, les bénéficiaires de ces plans pourront recevoir un paiement en numéraire à la place des actions qui devraient leur être attribuées (voir la Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) »), cette décision étant du ressort de la Société.
(3) MM. Didier, Éric et Bernard-André Deconinck sont actionnaires directement et indirectement de la Société Investissement Deconinck – SID, qui détient elle-même 31 975 071 actions de la Société. D'autre part, Didier Deconinck est associé de la société DDA Bis qui détient17 587 actions Tarkett.

2.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2016, aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

2.5 Actions gratuites (LTIP)

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

Les LTIP sont construits sur le principe d'attribution d'actions ou leur équivalent en numéraire (à l'exception du LTIP 2016-2019 dénouable exclusivement en actions) sous condition de performance de la Société et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan, soit 3 ans.

À la date du 31 décembre 2016, trois plans d'intéressement pouvant notamment donner lieu à l'attribution d'actions gratuites sont en place au sein du Groupe, à savoir les LTIP 2014-2017, 2015-2018 et 2016-2019, correspondant à l'année au cours de laquelle le plan a été mis en place et à l'année de son attribution.

	Plan n° 4 LTIP 2014-2017	**Plan n° 5 LTIP 2015-2018**	**Plan n° 6 LTIP 2016-2019**
Date d'assemblée	NA	26 av. 2016	26 av. 2016
Date de la décision du Directoire	3 fév. 2015	27 juill. 2016	27 juill. 2016
Nombre d'actions potentiellement attribuées (1)	275 000	375 000	325 000
Nombre d'actions attribuées à :			
– *Michel Giannuzzi*	*27 200*	*60 000*	*51 000*
– *Fabrice Barthélemy*	*8 800*	*16 000*	*13 600*
– *Vincent Lecerf*	*8 800*	*16 000*	
Date d'acquisition des actions (2)	1er juillet 2017	1er juillet 2018	1er juillet 2019
Date de fin de période de conservation	1er juillet 2017	1er juillet 2018	1er juillet 2019
Conditions de performance	(3)	(3)	(3)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent document de référence	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	**40 900**	**42 970**	**0**
Actions de performance restantes à la date de dépôt du présent document de référence	**234 100**	**332 030**	**325 000**

(1) Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond à une atteinte de performance de 100 %, celle-ci pouvant varier de 50 à 150 % selon le calcul de la performance.
(2) En cas de cessation de fonction avant la fin de la période d'acquisition, les actions pourront être attribuées, dans certaines circonstances, sur la base d'une attribution *prorata temporis*.
(3) Les conditions de performances sont détaillées aux Sections 2.5.1 « LTIP 2014-2017 », 2.5.2 « LTIP 2015-2018 » et 2.5.3 « LTIP 2016-2019 » ci-après.

Obligation de conservation

À compter de la date d'introduction en Bourse de la Société, M. Michel Giannuzzi devra détenir, pendant toute la durée de ses fonctions de Président du Directoire, un nombre d'actions de la Société correspondant à **50 %** des actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt sur l'attribution des actions gratuites qui correspond en l'état actuel de la fiscalité à environ 50 % des actions attribuées ou de leur équivalent en numéraire) dans le cadre du plan d'intéressement à long terme pouvant donner lieu à l'attribution d'actions de performance dit « *Long Term Incentive Plan* » (LTIP). De plus, les membres du Directoire et les membres du Comité exécutif devront conserver un nombre d'actions de la Société correspondant à **33 %** des actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt sur l'attribution des actions gratuites) dans le cadre de ce plan d'attribution pendant toute la durée de leurs fonctions respectives.

2.5.1 LTIP 2014-2017

Le LTIP 2014-2017 est un plan d'intéressement à la performance de la Société n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution d'actions gratuites ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur, d'une rémunération exceptionnelle équivalente à la valeur de ces actions. Ces attributions d'actions ou versements en numéraire seront attribués définitivement en juillet 2017, sous réserve de conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique). Ces attributions ou versements en numéraire seront effectifs en juillet 2017, sans condition de conservation.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2014-2017 sera proportionnel au taux d'atteinte du critère de performance au 31/12/2016, qui a été mesuré à 62,2 %. Pour bénéficier de l'attribution finale, un deuxième critère s'applique, soit la présence du salarié dans le Groupe au 1er juillet 2017.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2014-2017 représente 16,3 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées.

2.5.2 LTIP 2015-2018

Le LTIP 2015-2018, tel qu'amendé par le Directoire en vertu d'une autorisation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2016 dans sa 12e résolution, s'inscrit dans le prolongement des plans d'intéressement à la performance de la Société, et donne droit :

(i) s'agissant des bénéficiaires résidents fiscaux français à l'attribution d'actions gratuites existantes dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

(ii) s'agissant des bénéficiaires non-résidents fiscaux français, à l'attribution d'actions gratuites n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur au versement d'une rémunération exceptionnelle équivalente à la valeur de ces actions.

Ces attributions d'actions ou versements en numéraire seront attribués définitivement en juillet 2018, sous réserve de conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique). Ces attributions ou versements en numéraire seront effectifs en juillet 2018, sans condition de conservation.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2015-2018 est susceptible de varier en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié dans le Groupe à la date d'attribution.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2015-2018 représente 24,5 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées.

2.5.3 LTIP 2016-2019

Le LTIP 2016-2019 est un plan d'intéressement à la performance de la Société entrant dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution gratuite d'actions.

Cette attribution gratuite porte sur des actions qui devront être existantes au jour de l'attribution définitive, le 1er juillet 2019, et ne comporte pas de condition de conservation.

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique).

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2016-2019 est susceptible de varier en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié dans le Groupe à la date d'attribution.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2016-2019 représente 24,5 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées.

2.6 Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

2.6.1 Consultation sur les principes et composantes des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote « ex ante » – résolutions n° 11 à 15 de l'AGM du 27 avril 2017)

2.6.1.1 Principes de la rémuneration des membres du Directoire

2.6.1.1.1 Principes fondamentaux

Ces principes sont établis en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, auquel la Société se réfère.

- **Principe d'équilibre et de mesure** : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération des membres du Directoire soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.
- **Principe de compétitivité** : il est veillé à ce que la rémunération des membres du Directoire soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.
- **Principe d'alignement des intérêts** : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.
- **Principe de performance** : la rémunération des membres du Directoire est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant économiques que personnels) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Il est précisé que ces éléments variables annuels n'entrainent aucun paiement minimum garanti, et reposent sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants.

Par ailleurs, afin d'associer les membres du Directoire à la performance sur le long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est doublement liée à la performance du Groupe :

- par le nombre d'actions définitivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition ; et
- par le cours de l'action à la fin de la période d'acquisition.

2.6.1.1.2 Modalités de détermination et d'évolution des principes

Les principes de détermination de la rémunération des membres du Directoire sont arrêtés par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ils sont revus sur une base annuelle en tenant compte du plan stratégique du groupe et de l'évolution de la réglementation et des bonnes pratiques de gouvernance.

Il convient de rappeler que seul le Président du Directoire est rémunéré pour ses fonctions au sein du Directoire. M. Barthélemy et M^me^ MacBeath ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat de membre du Directoire et perçoivent leur rémunération au titre de leur contrat de travail.

2.6.1.2 Composantes de la remunération des membres du Directoire

La structure de la rémunération des membres du Directoire est identique sous réserve de quelques éléments spécifiques applicables au Président du Directoire et mentionnés ci-après.

2.6.1.2.1 Composantes de la rémunération des membres du Directoire

Les composantes de la rémunération des membres du Directoire sont les suivantes :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable annuelle ;
- actions de performance et autre élément de rémunération moyen terme ;
- indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- indemnités de non concurrence ;
- autres éléments et avantages de toute nature.

2.6.1.2.1.1 Rémunération fixe

La rémunération fixe est arrêtée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. 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 nationales et internationales (Mercer, Towers Watson, Hay) et de retours plus qualitatifs (cabinet de chasse de dirigeants).

2.6.1.2.1.2 Rémunération variable

Objectif : 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 économiques que personnels) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires.

Principes de fonctionnement : La rémunération variable est composée de deux parties :

- la première est assise sur des **objectifs quantitatifs** définis en début d'exercice et représente 70 % de la rémunération annuelle variable des membres du Directoire.

Depuis huit ans, l'EBITDA ajusté et le niveau de flux de trésorerie opérationnels sont les indicateurs clés de mesure de la partie quantitative 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 de surveillance.

Le niveau d'objectif fixé pour chacun des critères quantitatifs est une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique.

Le niveau d'atteinte de l'objectif sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie.

- La seconde est assise sur des **objectifs personnels** définis en début d'exercice au regard des enjeux du groupe.

La rémunération variable annuelle peut varier de :

- 0 % à 200 % sur les critères économiques quantitatifs qui constituent 70 % du variable ; et de 0 % à 30 % maximum sur des critères personnels.

2.6.1.2.1.3 Rémunérations exceptionnelles

Eu égard à sa nature, et conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, une rémunération exceptionnelle n'est susceptible d'être allouée qu'en cas de circonstances très particulières.

2.6.1.2.1.4 Rémunération moyen terme – LTIP

Objectif : L'objectif des plans de rémunération moyen terme est de fidéliser et rétribuer les bénéficiaires en cas d'atteinte ou dépassement des objectifs du plan stratégique moyen terme.

Les *Long Term Incentive Plan* (« LTIP ») ont été mis en place à partir de juillet 2011 pour une politique d'attribution annuelle d'actions de performance – ou de leur équivalent en numéraire. Les attributions définitives des actions sont faites sous une double condition de présence après 3 ans, et de performance économique de la Société. Il est envisagé de mettre en place en 2017 un LTIP 2017/2020 similaire à celui des années précédentes.

Cadre juridique : Ces LTIP ont été initialement mis en place sous forme d'attributions gratuites d'actions soumis au régime des articles L.225-197-1 et suivant du Code de commerce. Entre 2012 et 2015, les LTIP ont été mis en place en dehors de ce cadre légal et peuvent se dénouer en numéraire, et ce pour des raisons de coûts et d'alignement avec les pratiques internationales. Depuis 2016, les LTIP sont de nouveau mis en place dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivant du Code de commerce. Cette pratique a vocation à se poursuivre, sauf évolutions réglementaires ou circonstances juridiques rendant contraignant ou impossible le recours à ce régime.

Niveau de performance : Pour chacun des LTIP, la performance est assise sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme, atteinte mesurée sur la croissance de l'EBITDA et la réduction de la dette.

Le niveau d'objectif fixé pour chacun des critères quantitatifs est une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique.

Le niveau d'atteinte de l'objectif sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie.

Condition de présence : Sauf circonstances exceptionnelles, l'acquisition des actions est soumise à une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Obligation de conservation : Les membres du Directoire sont bénéficiaires de ces plans et sont soumis à une obligation de conservation comprise entre 33 % et 50 % (après imposition) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans, suivant leur statut au sein du Directoire et ce pendant toute la durée de leurs fonctions.

À l'exception des LTIP mis en place annuellement, les membres du Directoire ne bénéficient pas de rémunérations pluriannuelles.

2.6.1.2.1.5 Indemnités liées à la prise ou cessation des fonctions

À l'exception du Président du Directoire (voir ci-après), les membres du Directoire ne disposent pas d'engagements relatifs à la cessation des fonctions.

2.6.1.2.1.6 Régime de retraite supplémentaire

Contrairement à la plupart des sociétés cotées de taille comparable, le Groupe a choisi de ne pas mettre en place de système de retraite sur-complémentaire. La préférence a été donnée à des outils construits sur la performance moyen terme, associant les dirigeants au capital, à charge pour eux de se constituer à titre personnel le cas échéant une épargne de retraite.

2.6.1.2.1.7 Indemnités de non concurrence

Chacun des membres du Directoire est tenu par un engagement de non concurrence auquel la Société se réserve le droit de renoncer.

2.6.1.2.2 Disposition spécifique au Président du Directoire

Les éléments de la rémunération annuelle de M. Giannuzzi au titre de son mandat de Président du Directoire ont été revus par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 9 février 2017, et sont répartis comme suit :

- une **rémunération fixe** de 750 000 euros ;
- une **rémunération variable**, divisée en deux sous-parties :
  - la première, assise sur des objectifs quantitatifs représente 70 % de la rémunération annuelle fixe et est 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.

    Au titre de l'exercice 2017, les indicateurs composants les objectifs quantitatifs de la rémunération variable de M. Giannuzzi sont pondérés de la façon suivante en fonction de (i) l'EBITDA ajusté à hauteur de 40 % et (ii) du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 30 %, chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 %.
  - La seconde assise sur des objectifs personnels définis en début d'exercice, représente 30 % de la rémunération annuelle fixe et est affectée d'un coefficient de 0 % à 100 %, de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 30 % de la rémunération fixe annuelle.

    Au titre de l'exercice 2017, les objectifs personnels de M. Giannuzzi recouvrent les sujets suivants : à accélérer la transformation de l'entreprise, poursuivre la croissance organique au moins en ligne avec le marché, investir dans l'innovation client et marketing, renforcer encore les actions dans le domaine du développement durable et développer les équipes et la culture de l'entreprise pour assurer une croissance pérenne.

- **LTIP** : M. Giannuzzi fait partie des bénéficiaires des différents LTIP et est tenu par les conditions de ces plans. De plus, M. Giannuzzi est soumis à une obligation de conservation à hauteur de 50 %, après imposition des plus-values y afférentes, des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans, et ce pendant toute la durée de ses fonctions de Président du Directoire.

  M. Giannuzzi serait bénéficiaire du LTIP 2017-2020 sous réserve de sa mise en place.

- Une indemnité de **départ** : M. Giannuzzi bénéficie d'une indemnité de départ qui est soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ au titre du mandat de Président du Directoire. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-dessous, le montant total perçu par M. Giannuzzi à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

  La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par M. Giannuzzi sur les trois années civiles précédant son départ.

  L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera due par la Société, et si le taux de performance est égal à 100 %, l'indemnité sera due dans son intégralité. Elle sera calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance. Ainsi, à titre d'exemple, si le taux de performance est égal à 90 %, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90 % de son montant tel que défini ci-dessus.

- Une indemnité de **non-concurrence** : M. Giannuzzi bénéficie d'une indemnité de non-concurrence qui est égale à la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ au titre du 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 au bénéfice de cette clause de non-concurrence. Il est précisé que cette indemnité s'imputera sur l'indemnité de départ, le cas échéant.

- Un **avantage en nature** : M. Giannuzzi bénéficie d'un véhicule de fonction.

M. Giannuzzi ne perçoit pas de jeton de présence au titre d'un quelconque mandat au sein du groupe Tarkett. Il ne bénéficie non plus d'aucune rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'un régime de retraite supplémentaire.

2.6.1.2.3 Disposition spécifique à M. Barthélemy

Les éléments de la rémunération annuelle de M. Barthélemy au titre de son contrat de travail en qualité de Président de la division EMEA, effectif à compter du 13 février 2017 ont été revus par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 9 février 2017, et sont répartis comme suit :

- Une **rémunération fixe** de 340 000 euros ;

- Une **rémunération variable**, divisée en deux sous-parties :

  – la première est assise sur des objectifs quantitatifs définis en début d'exercice et représente 49 % de la rémunération annuelle fixe et affectée d'un coefficient de 0 % à 200 %, de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 98 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire.

  Au titre de l'exercice 2017, les indicateurs composants les objectifs quantitatifs de la rémunération variable de M. Barthélemy sont pondérés de la façon suivante en fonction (i) de l'EBITDA Group pour 7 % et EBITDA division EMEA pour 17,5 %, et (ii) du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 7 % au niveau du Groupe et 17,5 % division EMEA, chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 %.

  – La seconde est assise sur des objectifs personnels définis en début d'exercice et représente 21 % de la rémunération annuelle fixe et affectée d'un coefficient de 0 % à 100 %, de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 21 % de la rémunération fixe annuelle.

  Au titre de l'exercice 2017, les objectifs personnels de M. Barthélemy recouvrent les sujets suivants : l'amélioration continue de l'expérience client, du marketing et de la performance logistique, la croissance organique, notamment dans certains segments et lignes de produits, le renforcement des actions dans le domaine du développement durable, et le développement des équipes pour assurer une croissance pérenne.

- **LTIP** : M. Barthélemy fait partie des bénéficiaires des différents LTIP et est tenu par les conditions de ces plans. De plus, M. Barthélemy est soumis à une obligation de conservation à hauteur de 33 %, après imposition des plus-values y afférentes, des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans, et ce pendant toute la durée de son contrat de travail.

  M. Barthélemy serait bénéficiaire du LTIP 2017-2020 sous réserve de sa mise en place.

- Une indemnité de **non-concurrence** : elle correspond au versement d'une rémunération mensuelle égale à 50 % de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société. La durée de l'interdiction de non concurrence est de deux ans suivant la cessation effective des fonctions de M. Barthélémy. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

- Un **avantage en nature** : M. Barthélemy bénéficie d'un véhicule de fonction.

M. Barthélemy ne perçoit pas de jeton de présence au titre d'un quelconque mandat au sein du groupe Tarkett. Il ne bénéficie non plus d'aucune indemnité de départ, d'aucune prime de rétention, d'aucune rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'un régime de retraite supplémentaire.

2.6.1.2.4 Disposition spécifique à M^me^ MacBeath

Les éléments de la rémunération annuelle de M^me^ MacBeath au titre de son contrat de travail ont été revus par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 9 février 2017, et sont répartis comme suit :

- Une **rémunération fixe** de 320 000 euros ;

- Une **rémunération variable**, divisée en deux sous-parties :

  – la première assise sur des **objectifs quantitatifs** définis en début d'exercice, représente 35 % de la rémunération

annuelle fixe et 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.

Au titre de l'exercice 2017, les indicateurs composants les objectifs quantitatifs de la rémunération variable de Mme MacBeath sont pondérés de la façon suivante en fonction de (i) l'EBITDA ajusté à hauteur de 20 %, et (ii) du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 15 %, chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 %.

– La seconde est assise sur des **objectifs personnels** définis en début d'exercice et représente 15 % de la rémunération annuelle fixe et 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 2017, les objectifs personnels de Mme MacBeath recouvrent les sujets suivants : accompagner la transformation de l'entreprise et des métiers, renforcer encore l'organisation et les actions de développement des équipes pour assurer une croissance pérenne.

- **LTIP** : Mme MacBeath fait partie des bénéficiaires du LTIP 2016-2019 et est tenue par les conditions de ce plan. De plus, Mme MacBeath est soumise à une obligation de conservation à hauteur de 33 %, après imposition des plus-values y afférentes, des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans, et ce pendant toute la durée de son contrat de travail.

  Mme MacBeath serait bénéficiaire du LTIP 2017-2020 sous réserve de sa mise en place.

- Une indemnité de **non-concurrence** : elle correspond au versement d'une rémunération mensuelle égale à 50 % de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société. La durée de l'interdiction de non concurrence est de deux ans suivant la cessation effective des fonctions de Mme MacBeath. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

- Un **avantage en nature** : Mme MacBeath bénéficie d'un véhicule de fonction.

Mme MacBeath ne perçoit pas de jeton de présence au titre d'un quelconque mandat au sein du groupe Tarkett. Elle ne bénéficie non plus d'aucune indemnité de départ, d'aucune prime de rétention, d'aucune rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'un régime de retraite supplémentaire.

2.6.1.3 Principes et composantes des éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance

2.6.1.3.1 Principe

Le Conseil de surveillance effectue une répartition des jetons de présence entre les membres, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base d'un montant global alloué par l'Assemblée Générale.

La répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance tient compte de leur participation effective aux réunions du Conseil et de ses comités.

Il est enfin précisé que les Statuts de la Société impose aux membres du Conseil d'utiliser la moitié du montant de leurs jetons de présence perçus chaque année afin d'acquérir et de conserver au moins 1 000 actions de la Société.

2.6.1.3.2 Application

Le montant maximal de jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale du 4 novembre 2013 est de 450 000 euros.

Le Conseil de surveillance du 9 octobre 2013 a décidé, à compter de l'exercice 2014, de répartir les jetons de présence versés aux membres selon les modalités suivantes :

- 35 000 euros annuels sont versés à chaque membre du Conseil ;
- 35 000 euros annuels supplémentaires sont versés au Président du Conseil, cette somme étant de 10 000 euros annuels pour le Vice-Président ;
- 5 000 euros annuels sont versés à chaque membre des comités spécialisés du Conseil ; et
- 15 000 euros annuels supplémentaires sont versés au Présidents de ces comités (ce montant était, avant l'exercice 2015, de 10 000 euros pour le Président du Comité des nominations et des rémunérations).

Des pénalités sont appliquées en cas d'absence à une réunion : elles s'élèvent à 1 000 euros en cas d'absence en Comité, et à 3 000 euros en cas d'absence en Conseil.

Afin de tenir compte de l'accroissement du nombre de membres au sein du Conseil de surveillance, et sous réserve de l'adoption des 6e à 10e résolutions qui seront soumises à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, il sera proposé, au titre de sa 15e résolution, de porter ce montant maximal à la somme de 500 000 euros.

Cette augmentation serait sans effet sur la répartition décrite ci-dessus et s'appliquerait à compter de l'exercice 2017.

2.6.2 Consultation sur les éléments de rémunération due ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (vote « ex post » – résolutions n° 16 à 19 de l'AGM du 27 avril 2017)

2.6.2.1 Éléments de rémunération due ou attribuée à Michel Giannuzzi (Président du Directoire) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (résolution n° 16 de l'AGM du 27 avril 2017)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Rémunération fixe	750 000	
Rémunération variable annuelle	1 030 200	
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA	Absence d'attribution d'option
	51 000 actions (valeur de 1 632 000)	Montant cible de l'attribution d'actions de performance, ou leur équivalent en numéraire, dans le cadre du plan LTIP 2016-2019
Jetons de présence	NA	M. Michel Giannuzzi ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	5226	Véhicule de fonction

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	**Montant soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Prime de rétention	300 000	Prime de rétention d'un montant de 300 000 euros versée à M. Michel Giannuzzi au 1er novembre 2017, sous condition de présence à cette date
Indemnité de départ (1)	0	Indemnité de départ contraint soumise aux conditions de performance définies à la Section 2.3.9.2, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par M. Michel Giannuzzi au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire et, le cas échéant, au titre de son contrat de travail
Indemnité de non-concurrence (1)	0	Indemnité de non-concurrence égale à sa rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en vingt-quatre mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non concurrence. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

(1) En cas de cumul de l'application de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ, le montant total perçu par M. Michel Giannuzzi à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ.

2.6.2.2 Éléments de rémunération due ou attribuée à Fabrice Barthélemy (Directeur financier et membre du Directoire) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (résolution n° 17 de l'AGM du 27 avril 2017)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Rémunération fixe	315 000	
Rémunération variable annuelle	216 342	
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA	Absence d'attribution d'option
	13 600 actions (valeur de 435 200)	Montant cible de l'attribution d'actions de performance, ou leur équivalent en numéraire, dans le cadre du plan LTIP 2016-2019
Jetons de présence	NA	M. Fabrice Barthélemy ne perçoit pas de jeton de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 128	Véhicule de fonction

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	**Montant soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	0	Durant une période de douze mois, versement d'une rémunération mensuelle égale à (i) 50 % de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société ou (ii) un tiers de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société en cas de rupture à son initiative. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

2.6.2.3 Éléments de rémunération due ou attribuée à Vincent Lecerf (Directeur des Ressources Humaines et membre du Directoire) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (résolution n° 18 de l'AGM du 27 avril 2017)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Rémunération fixe	300 000	
Rémunération variable annuelle	206 040	
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA	Absence d'attribution d'option
	Zéro	Montant cible de l'attribution d'actions de performance dans le cadre du plan LTIP 2016-2019
Jetons de présence	NA	M. Vincent Lecerf ne perçoit pas de jeton de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 018	Voiture de fonction

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	0	Versement durant une période de douze mois une rémunération mensuelle égale à 40 % de la rémunération mensuelle brute globale calculée sur la moyenne de la rémunération effective perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail conclu avec la Société. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

2.6.2.4 Éléments de rémunération due ou attribuée à Didier Deconinck (Président du Conseil de surveillance) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (résolution n° 19 de l'AGM du 27 avril 2017)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Montant ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	NA	
Rémunération variable annuelle	70 000	Jetons de présence (voir Section 2.3.3)
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	NA NA	
Jetons de présence	NA	
Valorisation des avantages de toute nature	NA	

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	NA	
Régime de retraite supplémentaire	NA	

2.7 Accords de participation et d'intéressement

2.7.1 Accords de participation

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

2.7.2 Accords d'intéressement

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

2.7.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L.3332-3 du Code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi. Un plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du Groupe, le 29 juin 2004, pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Ce plan offre aux salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE).

2.8 Transactions des mandataires sociaux sur les titres

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les acquisitions, cessions ou échanges d'actions ainsi que les transactions opérées sur des instruments financiers qui leur sont étroitement liées en application des articles L.621-18-2 et R.621-43-1 du Code monétaire et Financier et de l'article 19 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché se présentent comme suit :

Identification du déclarant	Fonctions exercées au sein de la Société	Nature de l'opération	Lieu	Description et nombre d'instrument financier	Date	Montant *(en euros)*
Éric La Bonnardière	Membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	600 actions	23 fév. 2016	15 300
Vincent Lecerf	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	10 000 actions	16 sept. 2016	345 500
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	819 actions	16 sept. 2016	28 419
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	1 000 actions	19 sept. 2016	35 500
Vincent Lecerf	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	7 331 actions	19 sept. 2016	254 040
Vincent Lecerf	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	7 000 actions	22 sept. 2016	252 000
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	12 013 actions	23 sept. 2016	432 536
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	12 466 actions	29 sept. 2016	449 248
Vincent Lecerf	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	7 300 actions	29 sept. 2016	262 800
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	6 674 actions	30 sept. 2016	240 419
Marie-Hélène Giannuzzi	Personne physique liée au Président du Directoire	Acquisition	Euronext Paris	165 actions	16 nov. 2016	4 950
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Acquisition	Euronext Paris	168 actions	16 nov. 2016	5 040
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	1 action	17 nov. 2016	30
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	2 000 actions	6 déc. 2016	65 240
Agnès Touraine	Membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Equiduct	800 actions	23 déc. 2016	27 213
Éric La Bonnardière	Membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	400 actions	30 déc. 2016	13 712

2.9 Principales opérations avec les apparentés

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

2.9.1 Garanties

La Société :

- a accordé une contre garantie « *General Indemnity Agreement* » à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars en faveur de *Federal Insurance Company* afin que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de FieldTurf Tarkett Inc. À la clôture, les obligations en circulation, actives ou en cours de restitution, s'élèvent à 96 millions de dollars ;
- a accordé une garantie à l'assureur retraites suédois Pri-Pensionsgaranti pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB pour un montant de 183,5 millions de couronnes suédoises ;
- a accordé sa garantie sur 50 % de deux lignes de crédit d'un montant maximum de 5 millions d'euros chacune accordées à sa co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG ;
- a accordé une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusiontechnik dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant de 7 millions d'euros ;
- a accordé des suretés sur comptes bancaires à affectation spéciale à la banque opératrice de cessions de créances européennes, cependant non tirée à la clôture. De même, Tarkett a accordé sa garantie en tant que Société mère aux banques des sociétés Tarkett Limited (GB), Desso Holding (Pays-Bas) et Tarkett Asia Pacific Ltd (République Populaire de Chine) pour obtenir des facilités de découvert ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global équivalent à 12,7 millions d'euros à la date de clôture.

De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordé des garanties de paiement à divers fournisseurs, clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie, ou opérateurs financiers, soit directement, soit par l'intermédiaire de garanties bancaires. Ces garanties sont peu significatives à l'échelle individuelle et collective.

2.9.2 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 Société Investissement Deconinck (SID), avec effet au 1er janvier 2014, afin que cette dernière puisse bénéficier de services de soutien administratif de la Société en matière de gestion de la société, déclaration fiscale et tenue de comptabilité pour un coût annuel de 75 000 euros hors taxes. Au titre de l'exercice 2016, les prestations au profit de la SID effectuées par la Société ont été facturées sur la base d'un montant de 75 000 euros hors taxes.

2.9.3 Convention d'assistance et d'animation conclue avec la société Investissement Deconinck (SID)

SID et la Société ont conclu une convention d'assistance et d'animation ayant pour objet la détermination de la stratégie au profit de la Société. SID est rémunérée sur la base d'une somme forfaitaire annuelle de 500 000 euros hors taxes, indexée chaque année sur la base d'un indice choisi par accord des parties, en rémunération des prestations rendues par SID, et en particulier de l'activité consacrée par les membres de son Directoire et de son rôle dans l'assistance à la définition des orientations stratégiques de la Société.

2.9.4 Conventions de gestion de trésorerie

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

2.9.5 Contrats de prestations de services

La Société a conclu avec certaines de ses filiales de production françaises ou étrangères des contrats de prestations de services. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services suivants : services de gestion généraux, services financiers, services juridiques, ressources humaines, opérations et communication. Ces contrats ont représenté un montant global de 16,6 millions d'euros en 2016.

La Société a, en outre, conclu avec certaines de ses filiales des contrats d'assistance informatique. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services informatiques suivants : support informatique, gestion de projet, développement, licence informatique et conseil (audit et préparation du projet SAP). Ces contrats ont représenté un montant global de 19,1 millions d'euros en 2016.

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	**Développement durable chez Tarkett**	**82**
3.1.1	Notre ambition : Construire ensemble un monde meilleur	82
3.1.2	Suivi de la performance et gouvernance du développement durable	86
3.1.3	Dialogue avec les parties prenantes	87
3.2	**Application des principes d'excellence opérationnelle au sein du Groupe**	**90**
3.2.1	Responsabiliser nos collaborateurs	90
3.2.2	Intégrer le développement durable tout au long de la chaîne de valeur	99
3.2.3	Gérer les ressources de demain	103
3.3	**Innover pour répondre aux défis de demain**	**109**
3.3.1	Augmentation, urbanisation et vieillissement de la population : Tarkett et les défis démographiques de demain	109
3.3.2	Encourager la transition vers une économie circulaire collaborative	110
3.3.3	Vers une contribution positive de nos produits	116
3.4	**Rapport social et environnemental**	**119**
3.4.1	Tableaux de bord	119
3.4.2	Note méthodologique	122
3.4.3	Table de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett	128
3.4.4	Rapport d'organisme tiers indépendant	132

3.1 Développement durable chez Tarkett

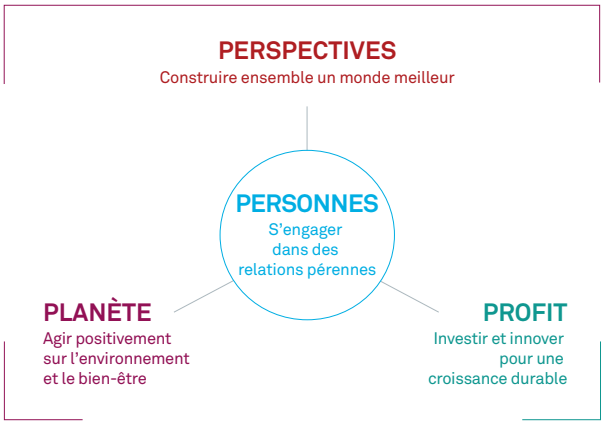
3.1.1 Notre ambition : Construire ensemble un monde meilleur

3.1.1.1 Une stratégie solide fondée sur une vision claire

En 2016, Tarkett a réaffirmé son engagement pour un développement durable. Cet engagement est intégré à la stratégie 2017-2020 du Groupe, en cohérence avec sa vision **de devenir le leader mondial en solutions innovantes, en créant de la valeur pour ses clients de manière durable**.

Pour Tarkett, le développement durable va bien au-delà de la conformité légale ou la responsabilité sociale : c'est une philosophie essentielle intégrée à la stratégie du Groupe, un facteur de réussite clé et un moyen de se démarquer sur des marchés toujours plus compétitifs. Cette approche intégrée nourrit notre stratégie de développement durable, qui repose sur **quatre piliers : Perspectives, Personnes, Planète et Profit**.

Notre stratégie 4P pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux



En 2016, un travail significatif a été réalisé sur les dimensions **Personnes, Profit et Planète**, ce qui nous a permis de poursuivre la mise en œuvre et de renforcer les principes fondamentaux du développement durable dans les opérations du Groupe. À ces trois dimensions, sur lesquelles reposent nos engagements en termes de développement durable, s'ajoute une quatrième, intitulée **Perspectives**, qui guide et donne un sens à notre approche dans son intégralité.

Ce pilier Perspectives s'inscrit dans un contexte mondial et prend en compte les enjeux environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Il façonne et guide ainsi **la volonté de Tarkett de contribuer, à son échelle, à résoudre certains des défis majeurs auxquels fait face la société** du XXIe siècle :

- lutter contre le changement climatique ;
- gérer de manière responsable les ressources naturelles limitées ;
- promouvoir le bien-être des personnes et concevoir des espaces de vie sains ; en particulier dans un contexte d'urbanisation rapide et de vieillissement de la population.

Cette ambition, ainsi que notre stratégie en développement durable, ont été confortées en 2016, au vue des résultats de l'enquête de matérialité menée auprès de nos différentes parties prenantes internes et externes. L'analyse de leurs attentes confirme ainsi la pertinence de nos engagements, qui s'inscrivent également dans le cadre des 17 Objectifs de Développement Durable (Sustainability Development Goals) définis récemment par les Nations unies. Enfin, la démarche de Tarkett est en cohérence avec les principes du Pacte Mondial des Nations unies, que le Groupe s'est engagé à suivre.

3.1.1.2 Contribuer aux principes et aux objectifs de développement durable des Nations unies

L'ambition et l'engagement Développement Durable de Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett :

« Tarkett construit son engagement pour un développement durable et responsable en intégrant dans sa stratégie et ses opérations non seulement les trois dimensions « les Personnes, la Planète et le Profit », mais également la dimension « Perspectives », en vue de contribuer aux défis sociétaux, tels que la limitation des ressources, le changement climatique, l'urbanisation et le vieillissement de la population. Au cœur de cette approche des « 4 P », nous encourageons nos équipes à construire des relations durables et de confiance avec nos clients, fournisseurs, investisseurs et communautés locales, de façon à pouvoir, ensemble, construire un monde meilleur, pour aujourd'hui et pour demain. Conformément au Code éthique de Tarkett, nous nous engageons également à respecter et à promouvoir les droits fondamentaux des personnes, les dix principes du Pacte Mondial de l'ONU et les principes de la Déclaration des Droits de l'Homme auprès de nos différentes parties prenantes. Notre vision est également axée sur 5 des 17 Objectifs de développement durable de l'ONU. »

En 2015, les Nations unies et les chefs d'État eux-mêmes se sont engagés à atteindre, à l'horizon 2030, **17 objectifs de développement durable** déclinés en 169 objectifs spécifiques. Ces objectifs ont pour ambition d'éradiquer la pauvreté, de protéger la planète et d'assurer la prospérité pour tous. Tous les acteurs – à savoir les gouvernements, le secteur privé, la société civile et les citoyens – devront contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

Tarkett, par sa stratégie de développement durable et en particulier les quatre piliers de son approche de conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design » – Matériaux de qualité, Gestion des ressources, Bien-être et qualité de vie et Recyclage), contribue à cinq des 17 Objectifs de Développement Durable définis par les Nations unies.

Les principales contributions de Tarkett aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies

Stratégie de développement durable fondée sur la démarche de conception en circuit vertueux («Closed-Loop Circular Design»)

› **Objectif 3 : Bonne santé et bien-être**

Réponse de Tarkett : Évaluer et sélectionner les matières respectueuses de la santé et de l'environnement, et contribuer par nos solutions de revêtements de sol à améliorer la qualité de l'air intérieur et à développer des espaces de vie sains.

› **Objectif 12 : Consommation et production responsables**

Réponse de Tarkett : Établir des modes de consommation et de production durables, en développant un modèle d'économie circulaire collaborative : gérer de manière responsable les ressources, collecter les déchets et produits utilisés et les transformer en nouvelles ressources de qualité ; concevoir des produits recyclables et encourager une « utilisation responsable du PVC ».

› **Objectif 13 : Changement climatique**

Réponse de Tarkett : Prendre des mesures concrètes pour lutter contre le changement climatique à chaque étape de nos activités (éco-conception, production, transports, utilisation et recyclage) ; augmenter l'utilisation d'énergie et d'électricité renouvelables.

Responsabilité sociale et entrepreneuriale

› **Objectif 11 : Villes et communautés durables**

Réponse de Tarkett : Contribuer à développer des environnements de travail respectueux de la sécurité, encourager le dialogue et la diversité et s'engager auprès des communautés locales.

Accélérer l'engagement de nos différentes parties prenantes

› **Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs**

Réponse de Tarkett : Renforcer le dialogue et développer des partenariats mondiaux pour stimuler le développement durable et les modèles d'économie circulaire.

Depuis 2010, Tarkett adhère au Pacte Mondial des Nations unies et à ses dix principes.

Les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.
2. Les entreprises sont invitées à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.
4. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.
6. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement.
8. Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
9. Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

3.1.1.3 Défis globaux : sources d'innovation et de création de valeur

Les enjeux environnementaux et sociétaux mentionnés ci-dessus sont pour Tarkett des sources d'innovation et guident l'évolution du modèle d'entreprise de Tarkett.

Dans les décennies à venir, la population mondiale devrait connaître une croissance exponentielle, exerçant ainsi une pression croissante sur la disponibilité des ressources naturelles. Face à cet enjeu, Tarkett a décidé d'adopter un nouveau paradigme : **désormais, nos produits n'auront plus une *fin de vie* mais une *fin d'usage*.**

Le Groupe met en place des actions **concrètes contribuant à une économie plus circulaire, une économie qui crée de la valeur tout en respectant les ressources naturelles, l'environnement, ainsi que le bien-être et la santé des personnes.** Nous utilisons des matières premières rapidement renouvelables et/ou minérales abondamment disponibles ; nous concevons des produits sains et recyclables, nous les fabriquons dans des usines qui limitent la quantité d'eau et d'énergie utilisée ; et nous proposons des services de collecte et de valorisation des produits (tels que le programme *ReStart®*) pour assurer la circularité du système.

Notre engagement s'impose également comme une réponse concrète à la **lutte contre le changement climatique** et plusieurs de nos actions contribuent à la réduction des émissions de gaz à effet de serre :

- contrôle rigoureux de la consommation d'énergie du Groupe ;
- soutien à la production d'énergie renouvelable ;
- réduction de la proportion de matières premières vierges utilisées dans la fabrication de produits (1) ;
- limitation de la production de déchets.

Par ailleurs, dans un avenir proche, **l'urbanisation va se poursuivre et s'accélérer**. Des espaces de vie sains et fonctionnels, mais également agréables et confortables, sont des composantes essentielles de la vie urbaine. Ainsi, dans un monde où les personnes passent 90 % de leur temps à l'intérieur, les revêtements de sol jouent un rôle clé dans la transformation de zones urbaines en espaces de vie. Un autre défi majeur est de répondre aux besoins de la **population mondiale vieillissante**. Cela se traduit par un besoin de produits innovants permettant d'assurer la sécurité et la qualité de vie des personnes âgées qui souhaitent rester autonomes et actives.

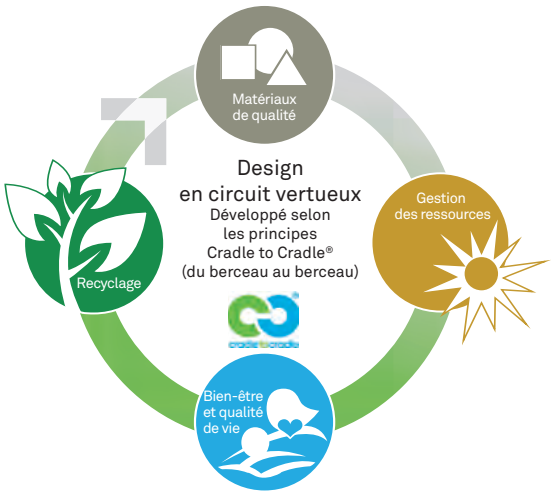
En réponse à ces défis, Tarkett a développé une gamme de solutions de revêtements de sol destinées à améliorer la qualité de l'air intérieur, telles que des produits à faibles émissions de COV (2), des revêtements adaptés aux personnes souffrant d'asthme et d'allergies, et une technologie de moquette permettant de capturer les particules de poussière. Nous avons également lancé l'utilisation de plastifiants sans phtalate dans les revêtements en vinyle pour des espaces sains.

Par ailleurs, un certain nombre de nos innovations sont spécifiquement conçues en vue d'améliorer le bien-être des utilisateurs : solutions anti-dérapantes, revêtements de sol résistants pour une utilisation intense, systèmes de revêtements colorés pour les patients souffrant de la maladie d'Alzheimer, solutions pour une installation et une rénovation faciles, solutions de revêtements de sol connectés capables de détecter les chutes.

Zoom sur l'approche de design en circuit vertueux de Tarkett

Le développement durable établit un dialogue continu entre les enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Ce dernier requiert des interactions continues avec les parties prenantes, une innovation constante, ainsi qu'une bonne compréhension des défis et des domaines clés dans lesquels le Groupe peut faire la différence, aujourd'hui et demain.

Ce dialogue s'inscrit parfaitement dans l'approche de design en circuit vertueux, nourrie des principes Cradle to Cradle® (du berceau au berceau), fondements de la stratégie du Groupe en termes d'environnement et d'innovation.



Cette approche holistique de « Design en circuit vertueux » (« Closed-Loop Circular Design ») reposant sur les principes de l'économie circulaire nourrie de la méthodologie Cradle to Cradle®, vise à respecter le bien-être des personnes et l'environnement, tout en encourageant l'éco-innovation selon principes suivants :

- prendre en compte la limitation des ressources naturelles et le changement climatique ;
- sélectionner les matériaux respectueux de la santé des utilisateurs et contribuer à leur qualité de vie ;
- développer de nouveaux modèles économiques ne se limitant pas à la performance des produits. Ces modèles sont de plus en plus axés sur la qualité – et donc sur la valeur totale – des solutions et services fournis par le Groupe.

Grâce à sa stratégie clairement établie et aux actions concrètes, Tarkett **est reconnu dans son secteur d'activité pour son engagement fiable et affirmé en matière de développement durable**.

Depuis un certain nombre d'années, notre approche innovante a été bien accueillie et promue par des organismes établis tels que le Forum économique mondial, le Forum de l'économie positive, et la Fondation Ellen MacArthur (par le biais de son programme des « 100 de l'économie circulaire », Circular Economy 100). La réputation de Tarkett dans ce domaine nous a permis de nous affirmer dans les discussions nationales, régionales et internationales. Cela nous permet d'influencer positivement les standards environnementaux et spécifiques aux produits du secteur, tels que la qualité de l'air intérieur (niveau d'émissions de COV des revêtements de sol), ou l'utilisation responsables des matériaux en PVC (plastifiants sans phtalate, service de collecte et de valorisation).

(1) Voir rapport Deloitte Circular economy potential for climate change [Potentiel de l'économie circulaire pour le changement climatique] - 2016 (https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/sustainability-services/articles/circular-economy-potential-for-climate-change-mitigation.html).
(2) Composés organiques volatils.

3.1.1.4 Actions durables et responsables intégrées aux activités de Tarkett

La performance de Tarkett en termes de responsabilité environnementale, sociale et sociétale des entreprises est le fruit de **l'intégration complète du développement durable dans les opérations et les activités du Groupe**. En plus de stimuler la recherche et l'innovation, il s'agit d'une composante clé nous permettant d'instaurer des relations durables avec nos parties prenantes internes et externes.

L'ambition de Tarkett passe par l'implication et l'engagement de nos équipes. Tarkett a toujours encouragé un esprit entrepreneurial fort, et responsabilise les équipes afin de leur offrir les moyens de donner le meilleur d'elles-mêmes. Cette philosophie de responsabilisation s'appuie sur les principes de responsabilité sociale et les valeurs fortes de Tarkett :

- promouvoir la sécurité, le respect mutuel et l'intégrité dans les relations ;
- promouvoir la diversité et le développement d'une culture inclusive ;
- établir et maintenir un dialogue pro-actif et dynamique avec les employés et autres parties prenantes ;
- soutenir les communautés locales.

L'équipe du Comité exécutif pilote cet engagement en matière de développement durable et de RSE. Elle est soutenue par un processus structuré et la motivation des employés à participer activement à des projets collaboratifs, que ce soit avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires.

Les initiatives dans ces domaines du Groupe reposent sur un équilibre entre :

- la responsabilisation locale et les efforts globaux, afin de permettre une prise de décisions adaptée aux circonstances et aux besoins locaux, en particulier avec les clients et partenaires ;
- les valeurs et la stratégie globale du Groupe, qui stimulent l'innovation et encourage la création de valeur sur le long terme ;
- la mise en œuvre de partenariats, en vue d'accroître la performance et la création de valeur pour toutes les parties prenantes.

3.1.2 Suivi de la performance et gouvernance du développement durable

3.1.2.1 Indicateurs de performance 2016

Respect des ressources limitées et économie circulaire

Sélection de matériaux de qualité

68 % → 2020 75 %

des matériaux ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées) ;

80 000 tonnes

Environ 80 000 tonnes de matériaux recyclés ont été utilisées comme ressources en production ; **+ 27 %** par rapport à 2015 (55 000 tonnes) ; ce qui représente **6 %** des volumes achetés (contre 5 % en 2015).

Programmes ReStart de collecte de revêtements de sol

8 900 tonnes

de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées.

Optimisation de la consommation d'eau

60 % → 2020 100 %

des usines de fabrication sont équipées de circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication), contre 57 % en 2015.

Changement climatique

25 %

de la consommation d'énergie des sites industriels (énergie et électricité renouvelables) ;

4,09 kWh/m²

consommation d'énergie par m² de produit fabriqué ; **- 3 %** par rapport à 2015 ;

- 8 %

des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2015 : 0,94 CO_2eq/m² en 2016 - Objectif 2020 : - 20 % par rapport à la référence 2010 (Portée 2). 45 % des usines ont amélioré leur efficacité énergétique en réduisant leur consommation d'énergie (kWh/m²)

Espaces sains et bien-être

Sélection de matériaux de qualité pour la santé humaine et l'environnement

95 % → 2020 100 %

Environ 95 % des matières premières évaluées selon les critères Cradle to Cradle®, contre 80 % en 2015, et 8 % en 2011 ;

2 738

types de matériaux différents évalués depuis 2010.

Amélioration de la qualité de l'air intérieur et contribution à des espaces sains

92 % → 2020 100 %

des revêtements de sol sont des produits à faibles émissions de COV (contre 21 % en 2010) ;

57 % → 2020 100 %

57 % des revêtements de sol en vinyle sont sans phtalate (sauf contenu recyclé).

Responsabilité Sociale & Sociétale

Sécurité

1,17

Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail **Groupe** (absence > 24 heures par millions d'heures travaillées = FR0t) ;

1,34

Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail, **usines** uniquement (absence > 24 heures par millions d'heures travaillées = FR0t) ; contre **2,32** en 2015 ; soit des progrès majeurs réalisés : **- 69 %** 2016/2010 ; **- 42 %** 2016/2015.

Diversité

18 %

part des femmes Dirigeants – (Comité exécutif et niveaux n-1 et n-2 du Président) ;

26 %

des postes de management sont occupés par des femmes (sur 1 500 postes de managers).

Dialogue

89 %

des employés ont participé à l'enquête de satisfaction interne.

3.1.2.2 Gouvernance du développement durable

Depuis son arrivée en 2009, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a profondément façonné le Groupe au regard de sa transition vers l'économie circulaire et le développement durable. Il a établi des objectifs durables ambitieux pour l'horizon 2020, prenant en compte les dimensions Personnes, Profit et Planète de notre stratégie.

« Engagés pour construire ensemble un monde durable, nous intégrons le développement durable au cœur de notre vision, de notre stratégie et de nos opérations. Nous nous inscrivons dans une Perspective motivante, qui concilie les dimensions des Personnes, de la Planète et des Profits, afin de générer une croissance durable qui profitera également à nos équipes, clients, partenaires et actionnaires. » Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett.

Tarkett a mis en place un processus global pour intégrer le développement durable et la performance RSE à tous les niveaux du Groupe. Ainsi, le développement durable a progressivement été incorporé dans les processus de management de Tarkett : de notre stratégie de recherche & d'innovation au programme d'excellence industrielle (WCM – *World Class Manufacturing*) mis en place dans nos usines de production, en passant par nos activités commerciales et nos fonctions transversales.

Les fonctions transversales à la fois du Groupe et des divisions sont impliquées : Recherche & Innovation, RH, WCM/opérations, achats, marketing, commercial, communication, juridique et autres. Les sujets de RSE et de développement durable sont traités au sein de leurs propres comités et réseaux existants.

Par ailleurs, un comité dédié à l'environnement/développement durable a également été créé. Il est dirigé par la Directrice Recherche, Innovation et Environnement, membre du Comité exécutif (voir section 3.2.3.1) ; le comité rassemble et anime les talents d'un réseau de champions et d'experts.

Depuis 2015, le développement durable et la RSE font également partie des programmes d'audit interne, au même titre que les questions éthiques ou financières.

Le tableau de bord du développement durable du Groupe est un outil essentiel pour mesurer et orienter la performance de Tarkett. Il a été conçu pour fournir des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs sur la mise en place de la stratégie de développement durable. Certains de ces indicateurs constituent la feuille de route de Tarkett pour l'horizon 2020, avec un suivi des progrès par rapport à une année de référence. En ce qui concerne les sujets environnementaux, cette feuille de route a également été développée au niveau de chaque division (EMEA, Amérique du Nord et Europe de l'Est) ainsi qu'au niveau des usines, via son intégration au programme WCM. Son suivi est abordé lors des Comités de direction de chaque division.

Conduites et supervisées par le Président du Directoire de Tarkett, la stratégie de développement durable et la feuille de route 2020 sont examinées lors du Comité exécutif (EMC). Le Président du Directoire a proposé au Conseil de surveillance et au Comité des nominations et des rémunérations que les objectifs de développement durable et de RSE soient reflétés dans les bonus des membres du Comité exécutif, en fonction de leur champ de responsabilité propre.

Le Président du Directoire de Tarkett partage également sa vision et la stratégie de développement durable du Groupe ainsi que les progrès réalisés avec les actionnaires et l'ensemble des employés. En voici quelques exemples de présentations :

- à notre actionnaire principal (Société Investissement Deconinck), sur l'utilisation responsable du PVC, lors de la réunion SID de novembre 2016 ;
- aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle (en avril 2016) ;
- à tous les employés par le biais de la newsletter interne, Experiences, disponible en 11 langues ;
- aux 150 cadres supérieurs du Groupe, lors de notre réunion annuelle en décembre 2016.

Chaque année, Tarkett publie son rapport sur le développement durable et la RSE, contenant ses objectifs 2020 et son tableau de bord, qui sont examinés par un tiers indépendant (voir section 3.4). Ce rapport, ainsi que notre tableau de bord développement durable/RSE et notre feuille de route, sont non seulement motivés par la conformité réglementaire (sous forme de la législation Grenelle 2, qui s'applique aux sociétés françaises cotées en bourse), mais également par des normes et bonnes pratiques de référence reconnues. Ces dernières incluent **les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies et les directives sur le développement durable de la Global Reporting Initiative (option GRI G4)** (Voir section 3.4.3 table de concordance Grenelle 2/GRI/rapport Tarkett).

3.1.3 Dialogue avec les parties prenantes

3.1.3.1 Dialogue continu avec nos parties prenantes

En instaurant des relations durables et un dialogue continu avec ses parties prenantes, Tarkett s'engage à répondre à leurs attentes. Cette approche fournit un levier puissant pour explorer de nouveaux modèles économiques, et s'assurer qu'ils correspondent à notre vision d'un avenir durable. Tout notre travail dans ce domaine repose sur un triple socle de confiance, de transparence et de dialogue.

Tarkett travaille depuis longtemps au développement de telles relations à tous les niveaux de sa chaîne de valeur. Nous portons une attention particulière à nos partenaires les plus proches – fournisseurs clients et communautés (section 3.2.2) – ce qui nous permet de concevoir des produits adaptés aux besoins et aux marchés locaux. Tarkett organise régulièrement des « focus groupes » réunissant des clients, des architectes et des designers, afin d'échanger et de comprendre leurs besoins et de leur présenter des prototypes de produits.

Tarkett est également un acteur global et un expert reconnu dans son secteur en matière de développement durable. Nous participons régulièrement à des programmes et événements pour élargir nos horizons, et apparaissons fréquemment aux côtés d'organismes gouvernementaux, d'agences d'évaluation et d'ONG.

Un expert reconnu dans son secteur à l'international
Tout au long de l'année, **Tarkett a contribué aux débats du Forum économique mondial dans trois domaines** :

- accélérer l'innovation et développer le modèle de l'économie circulaire dans le cadre d'un programme collaboratif mené par des dirigeants d'entreprise et géré par le Forum économique mondial et la Fondation Ellen MacArthur (Initiative Défi mondial pour la sécurité des ressources environnementales et naturelles) ;

- lutter contre le changement climatique par la définition d'objectifs et la mise en œuvre d'actions concrètes, de manière conjointe entre les entreprises et les gouvernements, dans le cadre du réseau des dirigeants d'entreprises pour le climat (« CEO Climate Leaders ») ;
- innover et développer des solutions contribuant à la qualité de vie en milieu urbain, et favoriser la collaboration inter-sectorielle dans le cadre de l'initiative sur l'avenir de la construction (« Future of construction »).

En 2016 et début 2017, nous avons également joué un rôle important dans un certain nombre d'autres événements internationaux de premier plan, axés sur l'innovation et le développement durable :

- en janvier 2016, Tarkett a participé à l'initiative Défi mondial (« Global Challenge ») sur « la sécurité des ressources environnementales et naturelles ». Nous avons également eu l'occasion de partager nos compétences avec d'autres secteurs et de promouvoir les principes de l'économie circulaire par le biais du projet MainStream, une initiative menée conjointement par le Forum économique mondial et la Fondation Ellen MacArthur (partenaire de longue date de Tarkett en matière de développement durable) ;
- en mars, lors d'un événement de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire à San Francisco (Californie), nous avons présenté notre stratégie sur le sujet ;
- en septembre, lors du Forum sur l'économie positive organisé au Havre, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a présenté la vision du Groupe sur l'économie circulaire ;
- en septembre, lors de la conférence sur l'environnement de la Commission européenne, intitulée « La transition vers l'économie verte » et organisée dans le cadre de la Présidence slovaque à Bratislava (Slovaquie), Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement, a partagé la vision de Tarkett sur la transition vers une économie circulaire ;
- en octobre, Michel Giannuzzi a également participé à une table ronde lors de la 15e Exposition internationale d'architecture de Venise (Italie), organisée par l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) ;
- tout au long du mois de novembre, dans plusieurs villes des États-Unis, dont Atlanta, Washington, New York, et San Francisco, nous avons participé à une série d'événements organisés par le « Cradle to Cradle Product Innovation Institute » sur « Path to Positive Communities » (le chemin vers des communautés positives). Cette initiative regroupe des leaders de communautés, qui incitent les acteurs concernés à tirer parti des solutions innovantes dans la lutte contre le changement climatique ;
- en janvier 2017, dans le cadre d'une table ronde sur l'avenir de la construction au Forum économique mondial, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a encouragé un « Leadership Engagé et Responsable » et partagé sa vision. En tant que membre des dirigeants d'entreprises pour le climat, il a également participé à un débat sur les enjeux du changement climatique.

Débat : pour une utilisation responsable des matériaux

Depuis plusieurs années, Tarkett mène le débat sur l'utilisation responsable du PVC. Fin 2015, nous avons partagé notre expérience dans le cadre d'une table ronde sur le thème du PVC lors de la « Cradle to Cradle (C2C) Products Symposium and Innovation Celebration » à New York (États-Unis). En 2016, Tarkett a poursuivi ce travail en participant à la table ronde « Let's talk about PVC » [Parlons du PVC] lors de la « Greenbuild International Conference » de Boston (États-Unis). Le Groupe incite ainsi les différents acteurs à agir pour une utilisation responsable du PVC.

En janvier 2016, lors du 7e « Annual Sustainable Products Summit » [Sommet annuel sur les produits durables] organisé à San Diego (États-Unis), Glen Morrison, Président de Tarkett Amérique du Nord, a présenté la vision de Tarkett lors de la conférence intitulée « Thinking Through Phthalates : A Look Ahead ». Il a expliqué la façon dont les fournisseurs, fabricants et experts collaborent tout au long de la chaîne d'approvisionnement en vue de développer des plastifiants plus écologiques et plus sûrs. Une centaine de personnalités influentes – responsables politiques, conseillers en environnement, entreprises chimiques et distributeurs – ont participé à cette session pour en apprendre davantage sur les revêtements de sol sans phtalate de Tarkett. La présentation comprenait des informations sur l'investissement significatif et la R&D nécessaires – ainsi que l'avantage compétitif que cela a généré.

En novembre 2016, le gouvernement du Luxembourg a lancé sa stratégie de Troisième Révolution Industrielle, qu'il a, entre autres, développée avec l'aide de Tarkett. Cette stratégie annonce un revirement économique fondamental vers l'énergie digitale et décentralisée, la mobilité, la gestion plus intelligente des données, et les principes de l'économie circulaire. Cette stratégie s'appuie sur les conclusions d'une étude de neuf mois, menée par des experts, et dans laquelle Tarkett a joué un rôle majeur sur l'économie circulaire.

En 2016, Tarkett Australie a commandé un rapport intitulé « Towards Building That Thrive » (Vers des bâtiments plus sains) réalisé par le Research Hub de l'université de Melbourne. Ce rapport traite de la nécessité de développer des pratiques de conception et de construction de bâtiments, ainsi que des matériaux d'espace intérieur, qui encouragent la construction d'espaces commerciaux durables et plus sains, en mettant l'accent sur la qualité de l'air intérieur.

Transparence : communiquer des informations fiables et vérifiées à nos parties prenantes

La transparence des informations est une valeur à laquelle Tarkett est attaché depuis longtemps, et un domaine que nous développons et améliorons progressivement.

Depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe portent un système de tag environnemental en précisant pour chacun d'entre eux les informations suivantes : pourcentage de contenu recyclé, recyclabilité du produit, utilisation ou non de phtalate, et niveaux d'émissions totales de COV (Composés Organiques Volatils).

En 2013, pour aller plus loin, Tarkett (Amérique du Nord) a introduit les déclarations EHS (Environmental and Health Statements). Ces déclarations, révisées par des tierces parties, évaluent la composition et les matériaux des produits de construction. Elles sont conçues pour examiner de manière approfondie la composition des ingrédients, les impacts éventuels sur la santé et l'environnement, et prennent également en compte l'étape de fin d'usage. Développée à l'origine pour nos produits en linoléum et en caoutchouc, leur utilisation a été étendue en 2014 à la sous-couche de moquette ethos®, puis en 2015 aux produits en vinyle homogène et aux accessoires en caoutchouc. En 2016, cette approche a été remplacée par l'introduction des déclarations MHS (Material Health Statements), suivant la même logique.

Le Groupe est également impliqué dans une démarche pro-active avec ses investisseurs et la communauté financière. Tarkett partage ouvertement ses informations avec des agences de notation extra financières et des réseaux axés sur le développement durable, tels que le CDP (Carbon Disclosure Project), Vigeo, MSCI, Gaia, Ofi, et BMO, en les aidant dans leurs processus d'évaluation. Nous sommes également fiers de faire partie du KKR Green Portfolio, de pouvoir partager notre expérience et d'apprendre au sein de ce réseau. C'est grâce à ce dialogue proactif que des investisseurs tels qu'Amundi et Sycomore ont inclus Tarkett dans leur portefeuille d'investissement responsable (ISR).

En 2016, nous avons poursuivi notre engagement de promouvoir le développement durable dans un cadre financier : en septembre 2016, Tarkett a participé à la conférence de Kepler Cheuvreux à Paris, où nous avons expliqué aux investisseurs notre stratégie RSE et développement durable. Puis, en avril 2016, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a présenté notre engagement en matière d'environnement, soutenu par une stratégie d'éco-innovation ambitieuse et volontariste.

3.1.3.2 Analyse de matérialité

Un exercice bien défini, favorisant l'engagement des parties prenantes

L'analyse de matérialité consiste à identifier quels enjeux RSE sont les plus importants pour notre activité et pour nos parties prenantes.

Ainsi cette année, pour la première fois, une enquête a été menée auprès de nos parties prenantes pour identifier les sujets matériels pour Tarkett et nous assurer que notre stratégie de développement durable et nos objectifs correspondent aux attentes de ces dernières. Poursuivre le dialogue avec nos parties prenantes est un élément clé des référentiels de *reporting* RSE les plus exigeants, tels que la Global Reporting Initiative (option GRI G4), que nous souhaitons mettre en pratique.

Notre approche de la matérialité

Une cartographie des parties prenantes a été réalisée en vue d'obtenir une large couverture en termes d'influence et de couverture géographique. L'enquête a été envoyée aux parties prenantes externes (clients, fournisseurs, pairs, partenaires commerciaux, ONG, associations professionnelles, experts, instituts de recherche et de formation, etc.) ainsi qu'aux parties prenantes internes (membres du Conseil de surveillance de Tarkett ou du Comité exécutif, cadres supérieurs et employés de Tarkett). L'enquête concernait des parties prenantes localisées en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Serbie, en Suède, en Russie, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'enquête couvrait les sujets clés du référentiel GRI et des principes Cradle to Cradle®, organisés en cinq catégories : impacts environnementaux de la production, produits responsables, travail, Droits de l'Homme et enjeux sociétaux.

Matrice de matérialité

Tarkett a collecté 191 réponses, réparties comme suit :

- 34 % – Clients ;
- 30 % – Cadres supérieurs et Conseil de surveillance de Tarkett ;
- 17 % – Fournisseurs, pairs ou partenaires commerciaux ;
- 15 % – ONG, associations professionnelles, instituts de recherche ou de formation, gouvernements, presse ;
- 2 % – Communauté financière ;
- 2 % – Autres.

Les résultats nous ont permis d'identifier les problématiques matérielles, c'est-à-dire celles qui sont à la fois les plus importantes et prioritaires pour les parties prenantes externes et internes, et qui ont un impact majeur sur les activités de Tarkett. Nous avons également identifié les sujets de moindre priorité en fonction des différentes parties prenantes et pouvant représenter un certain enjeu pour le Groupe. On peut noter que Tarkett suit et publie des indicateurs et informations sur un nombre plus important de sujets que ceux identifiés comme étant prioritaires par nos parties prenantes externes.

Les résultats sont présentés dans la figure ci-dessous.

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

Les quatre sujets matériels les plus importants sont :

- santé et sécurité au travail ;
- santé et sécurité des produits et matériaux ;
- impact environnemental des produits ;
- utilisation des ressources et des matériaux.

Ces résultats correspondent à notre orientation stratégique, qui vise à favoriser la qualité de l'air intérieur, des espaces sains ainsi que le bien-être des utilisateurs, en réponse aux défis mondiaux que sont l'urbanisation, le vieillissement de la population ou le changement climatique. Ils confirment également notre approche concernant la dimension industrielle de nos activités, notamment sur les sujets de santé et sécurité de nos collaborateurs, l'utilisation de matériaux sains, le développement de l'économie circulaire, etc.

Lorsque nous analysons en détail les réponses de nos parties prenantes internes, il apparaît que ces dernières considèrent comme importants plusieurs sujets en lien avec nos opérations directes :

- déchets de production ;
- consommation énergétique ;
- développement des talents ;
- lutte contre la corruption.

La recyclabilité des produits et les principes Cradle to Cradle® arrivent également en tête, reflétant la bonne appropriation en interne de la logique d'économie circulaire.

Certaines parties prenantes externes ont également noté comme importants un certain nombre de sujets complémentaires, concernant en particulier les pratiques RSE et éthique tout au long de la chaîne d'approvisionnement, notamment le travail des enfants, le travail forcé et l'évaluation des sites de production et des fournisseurs en matière d'application des Droits de l'Homme.

Nous poursuivrons ce dialogue avec nos parties prenantes afin d'être à l'écoute de leurs attentes et d'aligner nos objectifs.

3.2 Application des principes d'excellence opérationnelle au sein du Groupe

3.2.1 Responsabiliser nos collaborateurs

3.2.1.1 Une charte RH globale

Chez Tarkett, nos collaborateurs sont un atout essentiel. Ils sont les acteurs de la réussite du Groupe et participent à la définition et à la réalisation des objectifs économiques, environnementaux et sociaux de Tarkett.

Être un employeur responsable fait partie des priorités stratégiques de l'équipe dirigeante de Tarkett. Nous croyons fermement que notre responsabilité doit prendre la forme d'une approche holistique envers tous les employés de Tarkett. Nous souhaitons fournir un environnement positif capable de promouvoir la santé et le bien-être de nos collaborateurs, les aider à progresser professionnellement et leur donner les conditions de réussite et d'excellence.

En 2015, nous avons officialisé cet engagement dans notre « Charte et Politique RH ». Partagée avec l'ensemble des managers et le réseau RH du Groupe, et disponible sur l'intranet, la charte s'applique à présent à toutes nos opérations dans le monde. Ce document présente un cadre de gestion des RH global reposant sur les dix principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations unies, les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme et le Code éthique interne de Tarkett.

La vision, la performance et la progression de Tarkett dans les domaines ci-dessous sont décrits en détail dans les sections suivantes.

Zoom : Domaines clés couverts par la Charte et Politique RH de Tarkett

- Équité dans l'emploi
- Respect de nos collaborateurs et des parties prenantes
- Gestion des talents et entrepreneuriat
- Droits et relations au travail
- Environnement de travail sûr et attrayant

3.2.1.2 Indicateurs sociaux

Indicateur		2016	2015	2014
Nombre d'employés		12 428	12 367	12 177
Part d'employés travaillant à temps partiel		3,0 %	2,9 %	1,9 %
Part de femmes parmi les employés permanents		28 %	27 %	27 %
Part d'employés permanents par tranche d'âge	Plus de 60 ans	5,8 %	5,4 %	5,0 %
	50 à 59 ans	22,8 %	22,5 %	21,1 %
	40 à 49 ans	28,5 %	28,2 %	27,4 %
	30 à 39 ans	28,6 %	29,1 %	28,7 %
	20 à 29 ans	13,8 %	14,5 %	15,7 %
	Moins de 20 ans	0,5 %	0,3 %	0,3 %
Part d'employés permanents par zone géographique (1)	EMEA	38 %	37 %	34 %
	Amérique du Nord	31 %	30 %	30 %
	CEI, APAC, Amérique latine	31 %	33 %	36 %
Embauches et départs permanents	Embauches	1 883	2 111	2 163
	Départs	1 691	1 434	1 224
	Nombre de contrats permanents terminés par un employé (ex : démission, départ à la retraite)	1 102		
	Nombre de contrats permanents terminés par l'employeur (ex : licenciement)	589		
Taux de rotation des employés permanents		14 %	12 %	11 %
Taux d'absentéisme – usines uniquement		2,5 %	2,5 %	2,3 %
Taux d'absentéisme		2,3 %	-	-
Part d'employés handicapés		1,4 %	1,3 %	1,6 %
Rémunération et bénéfices totaux *(en M€)*		639	618	531

(1) EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique ; CEI : Communauté d'États Indépendants ; APAC : Asie-Pacifique.

En 2016, le nombre d'employés de Tarkett est resté stable, avec un nombre total d'environ 12 500 employés. Sur cet effectif total, le nombre d'employés travaillant à temps partiel est resté stable également : ils représentent aujourd'hui 3 % de la main d'œuvre, contre 2,9 % en 2015. En 2016, le taux de rotation du personnel s'élevait à 14 %, + 2 points par rapport à 2015.

En ce qui concerne les diverses tranches d'âges chez les employés, la pyramide des âges est équilibrée : 57 % des employés de Tarkett ont plus de 40 ans, et environ 29 % ont plus de 50 ans. La répartition géographique des employés de Tarkett dans le monde est également équilibrée. Notre main d'œuvre est répartie de manière relativement homogène sur nos trois principales régions d'opération : EMEA, Amérique du Nord et CEI, APAC & Amérique latine.

3.2.1.3 Respect de nos collaborateurs

Une approche partagée de la responsabilité

Déontologie, respect des personnes et égalité, telles sont les valeurs qui sous-tendent la politique de Tarkett et guident ses opérations. Notre approche de l'éthique dépasse les relations purement internes : nous appliquons les mêmes exigences élevées dans nos interactions avec toutes les parties prenantes du Groupe, des employés aux clients en passant par les fournisseurs et autres partenaires.

Nous souhaitons que toutes les parties prenantes participent au respect des exigences les plus élevées, partagent notre responsabilité de promotion du bien commun, et collaborent pour mettre en application nos valeurs. Réussir dans ce domaine implique de développer une compréhension claire et partagée du rôle individuel de chaque partie prenante.

Des rôles et responsabilités définis : notre Code éthique
Chez Tarkett, nous croyons que l'éthique va au-delà des bonnes intentions. C'est pourquoi nous avons développé et mis en place notre propre Code éthique d'entreprise. Ce Code est un outil essentiel pour promouvoir et encourager l'utilisation des normes professionnelles les plus élevées dans tout ce que nous entreprenons.

Il s'appuie sur les dix principes du Pacte Mondial de l'ONU et les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Nous souhaitons voir l'application de ces principes sous forme d'actions concrètes, c'est pourquoi, depuis 2009, tous les employés reçoivent un exemplaire papier du document.

De plus, en 2014, nous avons lancé un programme d'e-learning dédié afin de nous assurer que tous les employés connaissent bien les valeurs et les comportements que nous souhaitons partager. L'accent est mis en particulier sur l'identification de comportements qui pourraient représenter des pratiques anti-concurrentielles ou des formes de corruption, en particulier pour les collaborateurs impliqués dans des activités d'achats. Dans notre cycle de formation 2016, plus de 99 % des employés ciblés ont complété le programme d'e-learning, portant le nombre d'employés formés en e-learning à 50 % de tous les employés du Groupe (employés ayant un accès à un ordinateur). La formation e-learning est complétée par des sessions en face à face pour les employés qui n'utilisent pas d'ordinateurs. En 2016, plus de 2 700 employés ont complété ces sessions en face à face.

Zoom : le Code éthique de Tarkett progressivement diffusé à tous les employés

- 2009 : exemplaires papier distribués à tous les employés
- 2014 : introduction de la formation e-learning interactive
- 2016 : 99 % des employés ciblés ont complété la formation e-learning sur le Code éthique

Lutte pour la non-discrimination, l'égalité et l'inclusion
Nos valeurs fondamentales de non-discrimination et de respect se retrouvent à la fois dans le Code éthique de Tarkett et dans sa Charte et Politique RH. Cela permet d'assurer que nos équipes RH mettent en œuvre et concrétisent ces principes lorsqu'elles s'appliquent à résoudre des situations réelles au travail.

Par ailleurs, la promotion de la diversité et de l'égalité des chances est renforcée par l'application de plus de 35 règles ou initiatives définies dans les différentes conventions collectives appliquées aux sociétés du groupe Tarkett dans le monde. Ces politiques traitent une large gamme de problématiques et encouragent, entre autres : l'égalité hommes/femmes, le respect du handicap, la diversité des âges au sein des employés, les droits et allocations de maternité, ainsi que la non-discrimination sur la base de l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, la nationalité ou la religion.

Zoom : Tarkett applique plus de 35 règles ou initiatives pour encourager l'inclusion et l'égalité, parmi lesquelles :

- Diversité
- Égalité hommes/femmes
- Encouragement et respect des personnes handicapées
- Diversité des âges
- Droits de maternité
- Non-discrimination sur la base de la nationalité, de la sexualité ou de la religion

Favoriser l'égalité de traitement entre hommes et femmes : une initiative de la Direction
Tarkett croit fermement en l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Le Président du Directoire défend personnellement cette idée : en 2015, il a participé à des débats au siège de la société concernant l'importance de l'égalité hommes/femmes et le respect des valeurs de Tarkett.

Un indicateur de suivi nous permet de savoir combien de cadres supérieurs (postes n-1 et n-2 du Président) sont des femmes. Ces dernières années, les proportions sont restées stables, avec environ 18 % en 2016 et 2015, et une légère augmentation de 2 % par rapport à 2011.

Cet indicateur est étendu à tous les postes de managers, les femmes représentant 26 % des 1 500 managers du Groupe, une légère amélioration comparée à 2015 (25 %), sachant que les secteurs industriels et de la construction attirent généralement moins de femmes que d'autres secteurs.

Toutefois, notre intérêt dans ce domaine dépasse le dialogue, la promotion de valeurs justes et le suivi des indicateurs. Nous appliquons également un certain nombre de mesures concrètes pour promouvoir le rôle des femmes au sein de l'entreprise. En Suède, par exemple, un plan d'égalité des chances a été déployé en vue de réduire les risques de discrimination sur la base du genre, de l'appartenance ethnique, du handicap, etc.

Encourager l'emploi des personnes handicapées
Pour une société internationale comme Tarkett, il est difficile d'obtenir un indicateur mondial unique pour suivre les progrès en termes de handicap car les réglementations et les approches diffèrent grandement d'un pays à l'autre. En fonction des pays, la législation autorise ou non l'identification et le suivi au sein de l'entreprise des personnes en situation de handicap. En 2016, dans les pays où le handicap est défini par la loi, la part de salariés Tarkett handicapés était de 1,4 %, une proportion stable par rapport à 2015.

Zoom sur les mesures pratiques : Partenariats avec des employeurs positifs

Depuis 2009, Tarkett France collabore avec des entreprises « adaptées », c'est-à-dire des entreprises qui encouragent l'embauche de personnes handicapées, pour l'emballage et l'envoi de certains supports publicitaires.

Tarkett s'engage à intégrer complètement ses employés handicapés dans l'environnement de travail, sur tous ses sites. Au-delà d'une politique Groupe, une action sur le terrain est également nécessaire et nous encourageons la mise en œuvre de pratiques concrètes, localement.

Zoom sur les mesures pratiques :
Des espaces de travail spécialement adaptés pour davantage d'opportunités

Notre site de Sedan (France) possède un certain nombre d'espaces de travail spécialement adaptés. Cela permet aux travailleurs handicapés de réaliser le même travail que d'autres employés, tout en limitant la manutention nécessaire.

3.2.1.4 Un dialogue continu avec nos employés

Écouter nos employés, à tous les niveaux, sur tous les sites
Tarkett se veut une organisation qui dialogue continuellement avec tous ses employés, et ce sur tous ses sites. Afin que cette démarche soit efficace, nous menons une enquête de satisfaction interne tous les deux ans couvrant toutes les activités et sites du Groupe et à destination de tous les employés. L'enquête est traduite en 17 langues, totalement anonyme et entièrement gérée par une tierce partie, afin d'éviter tout parti pris éventuel. Elle réunit 70 questions réparties sur 13 catégories différentes.

Zoom sur les domaines couverts par l'enquête employés Tarkett : une étude approfondie

- Communication
- Image de l'entreprise
- Responsabilisation et responsabilité
- Leadership
- Loyauté et engagement
- Management
- Gestion de la performance
- Travail d'équipe et coopération
- Formation et développement
- Organisation du travail
- Excellence industrielle (WCM)
- Éthique et intégrité
- Leadership entrepreneurial

Dans un monde en évolution rapide, la qualité de ce dialogue doit rester pertinente et actuelle. Ainsi, nous adaptons progressivement notre enquête pour nous assurer que nous posons à nos employés des questions pertinentes. Pour l'enquête 2016, quatre nouvelles questions ont été développées, apportant de nouvelles informations sur des domaines tels que la charité et l'engagement auprès des communautés locales, les idées des employés sur de nouveaux modes de travail, la satisfaction professionnelle, et la façon dont les managers gèrent les valeurs liées au bien-être des employés.

Cette enquête destinée à tous les employés est complétée par une version spécifique destinée aux 150 cadres supérieurs de Tarkett. Ici, l'enquête est axée sur la stratégie, les perspectives d'avenir et le management. Cette année, cinq nouvelles questions pertinentes ont été ajoutées, couvrant des domaines essentiels tels que la mise en place de stratégies, l'engagement et la motivation des managers, le sens de l'innovation et les enseignements tirés des erreurs.

L'enquête interne des employés de Tarkett : conclusions clés pour 2016
Le premier résultat encourageant est que l'exercice d'enquête en lui-même est de plus en plus établi et reconnu. En 2016, la participation a augmenté de 5 % (comparé à 2014), et 89 % des employés ont participé à l'enquête, soit environ 10 500 personnes (sur environ 12 000). Ce haut niveau de participation montre que les employés croient au bien-fondé de cet exercice, ont confiance dans son caractère indépendant et souhaitent participer au dialogue d'entreprise.

En parallèle de ce niveau élevé et croissant de participation à cette enquête, on observe aussi une tendance positive dans l'expression de l'opinion qu'ont les employés de l'entreprise. Fondés sur un certain nombre de signaux positifs, déjà présents en 2014, les résultats de 2016 montrent une progression dans la plupart des domaines couverts par l'enquête, illustrant ainsi à différents niveaux de l'organisation, la situation et les progrès réalisés ou à poursuivre pour instaurer un environnement de travail attrayant et encourager le développement personnel et professionnel.

En ce qui concerne les sujets de RSE, les tendances sont également encourageantes. Les résultats de l'enquête montrent que Tarkett est clairement considérée comme une société responsable par ses employés.

Les résultats sélectionnés dans le tableau ci-dessous en sont une illustration :

Zoom sur l'enquête interne : vision des employés de Tarkett sur la responsabilité du Groupe

Proposition de l'enquête	Pourcentage d'employés qui sont d'accord avec la proposition		
	2012	2014	2016
L'éthique et l'intégrité sont des valeurs centrales de la culture de Tarkett	66 %	70 %	71 %
Les pratiques contraires à l'éthique ne sont pas tolérées chez Tarkett	Non demandé	75 %	76 %
Je sais comment signaler des pratiques contraires à l'éthique	Non demandé	70 %	76 %
Tarkett attache de l'importance à la sécurité des employés	81 %	85 %	85 %
Je trouve que Tarkett est une société respectueuse de l'environnement	82 %	85 %	83 %

Passer de l'écoute à l'action : des plans de progrès mis en place sur le terrain

À l'échelle du Groupe comme à l'échelle locale, l'enquête de satisfaction des employés de Tarkett est un outil de management précieux. L'analyse globale des résultats de l'enquête montre clairement les forces du Groupe et les domaines qui doivent être améliorés. En se basant sur cette analyse, chaque site/entité développe ensuite un plan d'actions sur mesure à appliquer à l'échelle locale. Ces plans locaux sont renforcés par les plans d'actions décidés au niveau du Groupe et de la division, et mis en œuvre en cohérence. Par exemple, suite à la dernière enquête de satisfaction des employés, le site de production de Narni (Italie) a identifié une légère baisse de la satisfaction des employés travaillant au service clients. L'équipe de Narni a donc décidé de se concentrer sur le service clients afin de fournir un feedback régulier en tant qu'équipe et individus sur la performance et les résultats ; d'étendre le programme d'excellence commerciale (Power Up – développé au sein de la divisions EMEA) au bureau des commandes et au service marketing ; et de développer des formations sur la communication téléphonique et l'informatique.

Par ailleurs, certaines questions et réponses de l'enquête de satisfaction des employés sont utilisées pour élaborer des indicateurs clés qui sont ensuite intégrés au tableau de bord de développement durable du Groupe (voir section 3.4) :

- L'indicateur « Écoute et dialogue » est passé de 53 % en 2010 à 60 % en 2016. Cet indicateur s'appuie sur les questions suivantes de l'enquête interne : « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décisions » et « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett ».
- L'indicateur « Communication proactive avec les employés » a légèrement baissé, passant de 63 % en 2014 à 62 % en 2016, mais reste toujours en progrès par rapport à son niveau de 2010, qui était de 56 %, et se trouve bien au-delà de la moyenne mondiale de l'industrie, située à 50 %. Cet indicateur s'appuie sur les questions suivantes de l'enquête interne : « Mon manager me tient suffisamment informé(e) des questions qui me concernent », « La Direction m'explique bien les raisons qui motivent les orientations stratégiques » et « Dans l'ensemble, je suis bien informé(e) chez Tarkett ».

Un dialogue constructif avec les associations d'employés

Le cadre du dialogue entre employeurs et représentants des employés varie considérablement d'un pays à l'autre. Quelles que soient leur position géographique et la législation locale du travail, Tarkett encourage un dialogue constructif à tous les niveaux du Groupe. Tarkett s'engage au respect total des lois relatives au travail et des principes fondamentaux de la liberté d'association, et en particulier des syndicats reconnus. Par exemple, pour faciliter un tel dialogue en Europe, nous avons créé le Tarkett Forum : le Comité d'Entreprise européen du Groupe.

Chaque année, ce Comité rassemble les représentants syndicaux de nos principaux sites européens pour dialoguer avec la Direction du Groupe, y compris le Président du Directoire. Ce comité permet de renforcer la coopération et le dialogue social, et se focalise sur les questions relatives au fonctionnement général de l'entreprise et aux questions de Ressources Humaines communes aux différents sites et pays en Europe.

Accords collectifs

Conformément aux principes du Pacte Mondial de l'ONU, au Code éthique du Groupe et à notre Charte et Politique des Ressources Humaines, Tarkett s'engage – en complément des obligations législatives propres à chaque pays – à respecter la liberté d'association, de négociation et de représentation collective de ses employés.

Nous appliquons ces principes sans exception et de la même manière dans tous les pays où le Groupe opère, que ce soit en Europe, aux États-Unis, en Russie, Serbie, Ukraine, Kazakhstan, au Brésil, en Chine ou en Inde.

Suite à cette politique volontariste, 135 accords collectifs sont en place chez Tarkett, dont 87 concernent le Groupe ou les sites dans leur ensemble. Ces accords couvrent des domaines variés, tels que la rémunération et les avantages sociaux, le temps de travail, l'organisation du travail et la classification de l'emploi. Ils s'appliquent dans les 19 pays où Tarkett exerce une activité commerciale et/ou industrielle.

Zoom sur les thèmes abordés par les accords collectifs

- Salaires et avantages sociaux
- Classification des postes
- Temps de travail
- Organisation du travail
- Sécurité
- Santé et bien-être
- Formation et développement
- Restructuration et plans sociaux
- Activité syndicale et organismes représentatifs

Près de 60 de ces accords d'entreprise ont été développés et finalisés au cours des dernières années – dont 10 en 2016. Cela témoigne de la qualité des relations employeur-employés au sein du Groupe et de notre capacité à mener à bien et à conclure des négociations de façon efficace.

De plus, ces accords étant actualisés, ils permettent d'assurer que les problématiques de Ressources Humaines essentielles et actuelles soient traitées et acceptées de façon formelle. Cela se traduit par de meilleures relations professionnelles, favorisant de bonnes conditions de travail et un état d'esprit positif – des leviers clés pour assurer la performance économique sur le long terme de l'entreprise.

Par exemple, un accord collectif a été signé en 2015 sur notre site de production de Konz, en Allemagne, en vue d'étendre le temps de travail hebdomadaire des employés de 37,7 à 40 heures. En conséquence, aucune restructuration n'aura lieu pendant les deux années de validité de l'accord (jusqu'au 31 décembre 2017), tout en ayant une capacité étendue de main d'œuvre sans embauche de personnel, une baisse du coût du travail par heure, et des garanties de planification.

Un autre exemple est celui de notre site de production de vinyle de Clervaux, au Luxembourg, qui a étendu les heures de travail de ses chaînes de production et services d'assistance afin de répondre aux besoins des clients lors des périodes de pointe. Pour faire face à l'augmentation de la production de LVT, le site de Clervaux a la possibilité d'ajouter une 4e équipe sur la chaîne de production en un mois, grâce à un accord sur le temps et l'organisation du travail sur 6 jours 1/3 (heures de travail de 22h le dimanche à 14h le samedi, au lieu des 3 x 8 heures).

Mise en œuvre respectueuse des plans de restructuration ou d'ajustement des effectifs

Tarkett a une vision à moyen et à long termes de son plan de développement et cherche à assurer une croissance rentable et durable. Le Groupe souhaite développer les compétences et l'employabilité de ses salariés, non seulement pour permettre à chacun de contribuer et de se développer au mieux au sein de l'entreprise, mais également pour anticiper les éventuelles conséquences d'une évolution de l'organisation.

Le Groupe s'attache également à anticiper les conséquences des variations d'activité dans la mesure du possible. En cas de baisse d'activité particulière, ou d'activité sans perspective de redressement et/ou d'environnement économique difficile et volatil, le Groupe peut être amené à réduire les effectifs de manière ponctuelle ou structurelle. L'adaptation de l'organisation du travail au niveau d'activité, la réduction d'effectifs ou les plans de restructuration se font dans le respect de la règlementation locale et des principes du Code éthique de Tarkett, en concertation avec les représentants du personnel. Dans le cadre de ces mesures d'ajustement à la baisse d'activité, Tarkett cherche en priorité à adapter l'organisation du travail (prise de congés payés, réorganisation du temps de travail, chômage partiel, etc.), réduire les effectifs temporaires (contrats à durée déterminée), favoriser le reclassement interne, et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraite, âge, projets professionnels ou personnels...).

Suite à la situation économique difficile que nous avons connue sur nos marchés principaux dans la région de la CEI ces dernières années, nous avons mené, en 2016, plusieurs processus de restructuration en Russie, en Serbie et en Ukraine. Nous avons également simplifié notre structure juridique, en réduisant le nombre d'entités juridiques en Serbie et en Ukraine. Toutes ces actions ont donné lieu à une réduction des effectifs. Dans ces 3 pays, 149 employés au total ont été licenciés en 2016.

3.2.1.5 Développement des talents et promotion de l'entrepreneuriat

Un processus solide de gestion des talents : écoute des besoins des employés et gestion de leur carrière

Depuis 2008, nous développons un processus formel de Planning des ressources et talents – « Talent Management » – afin d'anticiper les besoins futurs en matière organisationnelle et de gestion des compétences. Le processus anticipe les besoins de l'entreprise à trois à cinq ans et se fonde sur la vision d'avenir présentée dans le plan stratégique du Groupe. Cette approche formelle se traduit par un ensemble d'initiatives solides :

- Le Dialogue lors de la Revue de Développement et de Performance (RDP)

  Il constitue le socle de notre système de gestion de la performance. C'est une opportunité annuelle pour les managers et leurs équipes de passer un moment privilégié lors d'une discussion constructive et attentive. Du point de vue de l'entreprise, cela nous permet de comprendre les objectifs de carrière de nos employés et d'évaluer leur progression. De cette manière, nous pouvons gérer au mieux l'ensemble de leurs compétences, leur expertise et leur future carrière. 56 % des employés de Tarkett ont bénéficié de ce processus (ou équivalent) en 2016.

  En 2016, ce programme a été renforcé par l'introduction de **Talent Inside**, une plateforme RH polyvalente digitale (facile à utiliser) qui permet de suivre et de gérer la revue annuelle individuelle (RDP) et la définition des objectifs professionnels. C'est un outil qui permet :

  - aux employés de suivre leurs propres progrès, conférant ainsi un enjeu plus fort à leur développement personnel,
  - aux managers de suivre le développement des employés, en les informant des besoins de leurs équipes,
  - de renforcer et soutenir les processus RH, pour la performance, la gestion des carrières et la rémunération,
  - de consolider les plans d'action de gestion des talents et de les suivre de manière efficace ;

- La Revue des Talents

  En 2016, 3 091 de nos managers ciblés ont été intégrés au processus du Revue des Talents réalisés avec les équipes RH et le responsable hiérarchique, qui a pour objectif d'évaluer les opportunités de carrière à long terme et les besoins à long terme de l'entreprise. Il s'adresse à des groupes d'employés ciblés spécifiques – managers, responsables, ingénieurs et techniciens – qui peuvent en tirer des avantages considérables ;

- Le plan de développement du programme WCM (*World Class Manufacturing*)

  Cette initiative a pour objectif d'identifier les compétences clés pour la mise en œuvre du programme WCM et l'atteinte des objectifs industriels. En découlent des programmes de formation, définis selon des priorités sélectionnées, avec une feuille de route structurée. Ces programmes mis en place dans les usines de production visent à développer le potentiel de croissance de tous les employés, qu'ils soient cadres ou ouvriers ;

- La mobilité professionnelle

  Tarkett souhaite améliorer les opportunités de mobilité professionnelle de ses employés et met en place les outils nécessaires à cela. Avec la dimension internationale croissante du Groupe, la mobilité professionnelle prend de l'importance pour assurer que les employés aient accès à des perspectives stimulantes, et garantir que les meilleurs talents soient disponibles pour occuper certains postes ouverts. Ainsi, plusieurs mesures sont destinées à soutenir la mobilité professionnelle, parmi lesquelles :

  - le Programme COACH, utilisé en Europe pour développer les compétences managériales des encadrants de premier niveau,
  - le Groupe travaille à l'élaboration d'un système de mobilité global destiné à partager ouvertement les opportunités professionnelles avec les employés, avec des versions pilotes en France et aux États-Unis (site de Florence, Alabama),
  - des documents d'orientation, tels que la Charte interne de mobilité, disponible à tous les employés via l'intranet, et le Guide de la mobilité, document de référence utilisé par le réseau des Ressources Humaines,
  - le Comité de révision des talents, composé des Directeurs RH pour chaque division du Groupe. Son rôle est de prendre en compte les attentes des employés en matière de mobilité professionnelle et de faire des propositions au Comité exécutif sur la façon dont satisfaire ces attentes tout en répondant aux besoins actuels et futurs du Groupe. Il se base sur des données provenant de différentes sources (telles que la Revue de Développement et de Performance et la Revue des Talents) et se réunit tous les ans depuis 2013,
  - le plan de développement du programme WCM, qui soutient également la mobilité professionnelle, et qui est mis en place dans de nombreuses usines.

Formation : des programmes diversifiés pour répondre aux besoins de tous nos employés

Qu'ils soient destinés aux employés expérimentés ou aux nouveaux arrivants, nous sommes convaincus que les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins spécifiques des personnes. Notre Comité de formation & développement (« Learning & Development Committee ») se réunit une fois par mois pour piloter les initiatives conjointes à l'échelle du Groupe et partager les meilleures pratiques au sein des divisions. Nous proposons une série de modules de formations individuelles. En voici deux exemples :

- *le programme Business Leader@Tarkett, lancé en 2016* : Tarkett s'engage à former les leaders de demain, qu'ils soient à la fois efficaces et responsables, contribuant ainsi à la croissance de notre Groupe. Cette année, notre partenariat avec la London Business School (LBS) – une institution mondialement reconnue pour sa réflexion d'avant-garde sur le monde de l'entreprise – commence à porter ses fruits. Fin septembre, 36 de nos dirigeants, issus de 15 pays, ont participé à la première session de ce programme de perfectionnement managérial de haut niveau. Ce programme a été soigneusement conçu à l'aide de méthodes d'apprentissage expérimentales et cognitives, avec l'implication directe du Comité exécutif de Tarkett. De nouvelles sessions, avec des participants venant d'autres services de la société, sont déjà prévues pour 2017.

Zoom sur les objectifs du programme Business Leader@Tarkett

- Former nos managers pour leur permettre de penser et d'agir comme des entrepreneurs
- Innover et insuffler une culture entrepreneuriale au sein de l'organisation
- Développer les capacités de nos dirigeants à penser et agir de façon stratégique – un paramètre crucial dans un environnement complexe, incertain et en rapide expansion
- Fournir à nos managers les compétences et les outils d'encadrement leur permettant de transformer des orientations stratégiques en actions concrètes

- *Customer Centric Innovation@Tarkett* : créé dans le cadre de notre programme Customer Experience 2.0, ce programme associe design thinking, innovation et méthodes agiles pour favoriser la créativité et l'innovation au sein des équipes. Il vise à aider des petites équipes agiles et transversales à avoir une meilleure compréhension des problèmes du client, à identifier les résultats souhaités, à concevoir et tester les prototypes et à lancer les pilotes rapidement. Conçu à l'origine en partenariat avec la d.school – un grand institut parisien de design – l'intégralité du programme se fait à présent en interne et ses champions ont formé 52 personnes supplémentaires en 2016.

Autres programmes de formation :

- *programmes ciblés supplémentaires* : destinés à d'autres groupes spécifiques d'employés de Tarkett ; par exemple : Manager@Tarkett, ProjectManagement@Tarkett, et Train the Trainer ;
- *modules de formation e-learning sur l'éthique et la conformité* : une formation pratique à distance sur les problématiques de gouvernances telles que : notre Code éthique, la concurrence, la fraude et la corruption. L'e-learning s'applique parfaitement à ces domaines : il permet aux employés de s'approprier l'approche éthique de Tarkett, assure une excellente compréhension et simule des situations réelles. Ces modules sont complétés par des sessions en classe (voir section 3.2.1.3) ;
- *PowerUp* : notre programme de développement des compétences commerciales. Il a été créé en 2014 et mis en œuvre l'année suivante ;
- le programme *Intégration des nouveaux entrants* : initialement lancé en 2009, il est désormais opérationnel dans l'intégralité du Groupe et permet de former toutes nos nouvelles recrues à l'échelle mondiale. Dans le cadre de ce programme, les nouveaux arrivants sont couplés à un mentor qui les aide à s'intégrer facilement. En Europe, le module de formation Tarkett's Live Campus permet de compléter cette intégration avec une formation supplémentaire intensive d'un à quatre jours ;
- développement des encadrants d'usine de premier niveau : nous développons également les compétences managériales des encadrants de premier niveau dans les usines. Cela permet d'accélérer l'adoption des meilleures pratiques encouragées par le programme WCM, de motiver et gérer les employés au mieux, de créer une plus grande mobilité professionnelle et un vivier de compétences plus large – ce qui est utile lorsqu'il est question d'attribuer de futurs postes. Ainsi, deux modules de formation clés sont à présent en place dans toutes nos usines de production : Problem Solving Methodologies et COACH (compétences managériales pour les responsables d'équipes). Ces compétences sont à présent intégrées par nos équipes locales WCM, qui forment elles-mêmes les opérateurs sur le terrain. Ainsi en 2016, l'équipe WCM centrale n'a fourni un soutien aux équipes de formation locales que pour un nombre limité de sites tels que Hanaskog (Suède), Jaslo (Pologne), Middlefield et Chagrin Falls (États-Unis), Waalwijk (Pays-Bas), Waterloo (Canada).

Développement des talents par le partage : équipes multidisciplinaires et réseau d'experts

Afin d'anticiper l'évolution des compétences conformément à la stratégie du Groupe, Tarkett s'attache à tirer profit – et à partager – au maximum de l'expertise de ses employés. En faisant cela de façon simple et efficace, les employés améliorent leur savoir-faire, leur employabilité et leur mobilité. De plus, cela permet à l'entreprise de garantir et de valoriser son vivier de compétences, et de produire de meilleurs résultats.

À ces fins, nous encourageons fortement le travail en équipes multidisciplinaires, en associant des employés aux profils divers sur des projets à l'échelle du Groupe ou des divisions. Les membres de ces structures éclectiques enrichissent ainsi leur expertise par des activités d'analyse comparative (« bechmark »), de travail en réseau et de transfert des connaissances.

Par ailleurs, dans le cadre du programme WCM, nous organisons chaque année une série de réunions spécifiques sur l'un des sites de fabrication de Tarkett. L'objectif est de développer les compétences de nos experts en fabrication et d'exploiter le savoir-faire des employés en matière d'excellence opérationnelle. Depuis 2012, des initiatives d'analyse comparative ont été organisées au sein des usines du Groupe. En septembre 2016, par exemple, les équipes de huit usines, représentant 13 lignes de production de vinyle à enduction, se sont rassemblées à Clervaux (Luxembourg) pour la huitième session de l'initiative d'analyse comparative vinyle de Tarkett. Le programme WCM encourage également les opérateurs d'usine à s'engager et à proposer des idées dans un but d'amélioration, devenant ainsi acteurs du développement de leur environnement de travail.

Dans la même veine, nous avons lancé, en 2015, le Tarkett Expert Network en vue de profiter au mieux de l'expertise technique de nos services Recherche & Innovation et Opérations. Notre objectif est de capitaliser sur le savoir-faire de nos experts techniques, et de les aider dans le développement de leur carrière à long terme, via le tutorat, la formation et le partage des connaissances.

Promouvoir une culture entrepreneuriale : formation et reconnaissance

Ces dernières années, Tarkett a poursuivi avec succès une stratégie de croissance par acquisitions et a intégré avec succès des entreprises du monde entier reconnues dans leur domaine.

Dans ce cadre, nous souhaitons encourager le développement d'un esprit entrepreneurial à l'échelle de l'entreprise. Nous encourageons ainsi nos employés à prendre des initiatives, des risques calculés et évaluer les opportunités selon des critères tangibles.

Pour ce faire, nous avons mis en place le nouveau programme « Entrepreneur@Tarkett ». Lancé comme pilote en 2014, il a connu un succès immédiat et a été officiellement déployé en 2015. Ces trois dernières années, 185 employés y ont participé. 70 employés l'ont suivi l'année dernière et le programme continue de prendre de l'ampleur.

En termes de reconnaissance, les Tarkett Awards sont conçus pour reconnaître et récompenser l'esprit entrepreneurial au sein du Groupe. Les huit catégories de récompenses sont les suivantes : vision et ambition, nouveaux horizons, solutions novatrices, action concrète, engagement dans le développement durable, responsabilité et délégation, le prix des employés et le prix du Président. En 2016, les projets soumis étaient en forte hausse, atteignant 260, contre 186 en 2015 et 120 en 2014. Plus de 1 800 employés y ont participé et plus de 50 % des projets gagnants sont liés au développement durable.

3.2.1.6 Un lieu de travail sûr et attrayant

La sécurité au cœur de l'excellence opérationnelle

La sécurité est la priorité numéro un de Tarkett. Et pour nous, elle dépasse la conformité réglementaire. En tant que Groupe industriel d'envergure internationale, **le seul objectif de taux d'accident acceptable est pour nous zéro, et cet objectif doit être soutenu par un environnement de travail irréprochable, où le bien-être et la sécurité des employés sont prioritaires.**

Pour y parvenir, nous mettons à contribution et partageons les expertises et les ressources spécialistes au sein de notre Groupe, partout dans le monde. Mais bien qu'il s'agisse d'un objectif global, sa mise en place ne peut se faire qu'à l'échelle locale. Pour créer et préserver une culture de la sécurité ancrée dans les esprits, celle-ci doit faire partie intégrante des opérations et de la routine quotidienne de production.

Responsabiliser les employés pour une sécurité accrue commence au plus haut niveau de la direction. Toutes les réunions mensuelles du Comité exécutif du Groupe et les briefings trimestriels pour nos cadres dirigeants commencent par la revue des résultats en matière de sécurité. Parallèlement, ces résultats sont présentés à toutes les réunions du Conseil de surveillance de Tarkett.

De plus, nous nous employons à ce que la logique selon laquelle « la sécurité est la responsabilité de tous » reste dans les esprits, et nous suivons cela de près dans notre enquête bisannuelle menée auprès des employés. D'après l'enquête réalisée en 2016, 85 % de nos employés considèrent que le Groupe est suffisamment attentif à la sécurité de ses employés. De même, 74 % d'entre eux estiment que les managers montrent l'exemple (une amélioration de 2 % par rapport à 2014). Ces notes sont encourageantes, mais nous pouvons mieux faire.

Zoom sur la Sécurité chez Tarkett – Chiffres clés 2016

- 85 % des employés considèrent que Tarkett est suffisamment attentif à la sécurité de ses employés
- 74 % des employés estiment que leur manager montre l'exemple en matière de sécurité
- 84 % des sites de Tarkett ont mis en œuvre le programme d'excellence opérationnelle (WCM)
- 65 % des sites de Tarkett sont certifiés OHSAS 18001 pour leur système de gestion de la sécurité

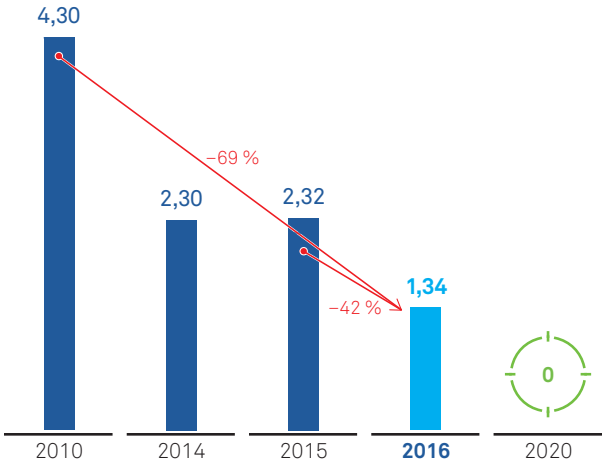
Nous assurons un niveau élevé de sensibilisation et de compétences en matière de sécurité, via un certain nombre de mesures pratiques. Ces dernières comprennent des formations régulières pour les employés, des audits fréquents sur les pratiques de nos sites, mais surtout l'instauration d'un dialogue ouvert et continu entre les managers et les employés.

Lorsque des incidents se produisent, nous menons une analyse rigoureuse des causes. Des plans d'action sont ensuite élaborés et déployés, dans le cadre de notre stratégie d'amélioration continue.

Nous effectuons un suivi rigoureux de nos progrès et nos indicateurs globaux reflètent ce cercle vertueux. Fin 2016, 84 % des sites de Tarkett mettaient en œuvre le programme d'excellence opérationnelle (WCM), qui accorde une importance majeure à la santé et à la sécurité. De plus, 65 % des sites du Groupe ont obtenu la certification de sécurité OHSAS 18001. Cette norme internationale est une référence en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Indicateur : Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (absence > 24 heures par million d'heures travaillées = FR0t) pour les sites industriels : **1,34** en 2016, contre 2,32 en 2015.

Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail dans nos sites de production (absence > 24 heures par million d'heures travaillées = LTA FR0t)



Toutefois, notre objectif est d'atteindre un taux d'accidents de zéro sur nos sites. C'est la raison pour laquelle l'indicateur clé que nous mesurons est le Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t), c'est-à-dire le nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, accident entraînant l'absence d'un employé pendant plus de 24 heures. Dans les usines Tarkett, des progrès considérables ont été réalisés et le taux FR0t a diminué de 69 % au cours des six dernières années. En 2016, le FR0t s'est établi à 1,34, la meilleure performance jamais atteinte (- 42 % comparé à 2015).

Par ailleurs, nous avons réduit le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable de 42 % par rapport à 2015 (FR1t, le nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, accident entraînant l'absence d'un employé pendant moins de 24 heures). Nos usines disposent également d'un indicateur de sécurité globale qui collecte et croise les informations sur tous les types d'accidents et d'incidents, y compris ceux qui nécessitent des soins médicaux sur place (FR2t). En 2016, cet indicateur se situait à 19, soit une baisse de 26 % comparé à 2015 (25,6). Enfin, le nombre de maladies professionnelles dans les usines déclarés en 2016 s'est établi à 10.

Zoom sur la sécurité : des progrès considérables réalisés en matière de sécurité sur nos sites de production en 2016

- 24 usines (sur 39) n'ont enregistré aucun accident impliquant un arrêt de travail.
- Le nombre total d'accidents avec arrêt de travail sur les sites de production a baissé de 45 % par rapport à 2015.
- Le taux de gravité a baissé de 37 % depuis 2015 : s'établissant à 0,044 en 2016.

Nous mesurons la sécurité non seulement au niveau des sites de production, mais également au niveau du Groupe, y compris dans tous nos bureaux. Sur ce périmètre global, en 2016, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t) s'établit à 1,17 et le taux de gravité à 0,035. Au niveau des sites de production, nous formons et incitons nos sous-traitants et installateurs à suivre nos règles et objectifs de sécurité. Nous suivons et contrôlons également les progrès réalisés en matière de sécurité, en combinant les résultats de nos employés et des sous-traitants travaillant sur nos sites de production dans notre rapport mensuel sur la sécurité.

Un travail considérable reste à faire, et parvenir à notre objectif de taux zéro à l'horizon 2020 est un défi majeur, que nous sommes toutefois décidés à relever.

Adoption des meilleures pratiques de sécurité sur tous nos sites

L'amélioration continue de notre activité passe par les enseignements que nous tirons de nos expériences, et par leur partage et leur mise en œuvre sur le terrain. Nous encourageons et valorisons ainsi les équipes à formaliser et enregistrer leur expertise et favorisons aussi le partage des meilleures pratiques.

En juin 2016, 40 managers sécurité issus de 11 sites Tarkett dans le monde ont participé à un séminaire en ligne sur les meilleures pratiques de sécurité. Ils ont partagé leur expérience et les initiatives de sécurité fructueuses en place dans les autres sites. Le fil directeur de ce séminaire portait sur la façon d'inciter les équipes travaillant dans les ateliers à appliquer des pratiques plus sûres. Suite à ce séminaire, le pilier sécurité du programme WCM a été enrichi de nouveaux supports et types de formation permettant aux équipes de terrain de revoir les activités potentiellement dangereuses et de mener une analyse des causes principales, de manière plus rigoureuse, et de mettre en place plus facilement des mesures correctrices pour éviter de potentiels incidents.

En octobre 2016, nous avons organisé la Convention Tarkett WCM sur la sécurité sur notre site de Sedan, en France. 25 managers sécurité issus de sites de production de 11 pays se sont réunis. Pendant trois journées, ces managers se sont concentrés sur certaines des problématiques de sécurité clés du Groupe. Cette convention a été l'occasion de présenter les expériences et partager les meilleures pratiques, de former les employés et de les faire participer à des ateliers pratiques.

Zoom sur les mesures pratiques : Notre site américain stoppe sa production pour accueillir un séminaire de deux jours sur la sécurité

En février 2016, notre site de production de vinyle de Florence West, Alabama (États-Unis) a stoppé sa production pendant deux jours entiers pour accueillir un séminaire d'envergure sur la sécurité : « Safe today ; alive tomorrow ». L'objectif de cet exercice était d'insuffler une culture de sécurité globale et robuste dans tous les aspects du travail quotidien – à tous les niveaux de l'entreprise. Plus de 420 employés du site de Florence West y ont participé, ainsi que des managers des pôles Environnement, Santé & Sécurité et des managers séniors issus de la division nord-américaine de Tarkett.

Bien-être au travail : créer le bon environnement de travail

Chez Tarkett, la conformité avec les exigences réglementaires et la législation du travail est un minimum. Conformément aux principes du Pacte Mondial des Nations unies (reflétés dans le Code éthique du Groupe et dans sa Charte et Politique des Ressources Humaines), Tarkett s'engage contre le travail forcé et le travail des enfants. Au-delà de ces principes essentiels, notre objectif est de faire de Tarkett un lieu de travail agréable et attractif capable de retenir les meilleurs talents, à tous les niveaux du Groupe.

La façon dont le travail est organisé sur les sites du Groupe varie en fonction du cadre réglementaire et des besoins particuliers de chaque site de production. Une grande partie de l'organisation du travail est établie par le biais de négociations collectives. De nombreux accords fructueux ont été conclus dans des domaines tels que l'organisation des périodes de travail, le travail à temps partiel, le télétravail, ou l'augmentation temporaire des effectifs pendant les périodes de pointe.

Un premier exemple est celui du site de Konz, en Allemagne, décrit en section 3.2.1.4. Un autre exemple est notre site de production de revêtements sportifs d'Auchel, en France. En 2011, un accord a été signé en vue d'annualiser le temps de travail afin de pouvoir répondre aux périodes de pointe, satisfaire les demandes des clients et équilibrer la vie professionnelle de nos employés. Une Journée Famille a aussi été instaurée en 2016 pendant la période de faible activité, de façon à ce que les employés puissent présenter leur environnement de travail à leur famille et partager leur fierté de travailler pour Tarkett. Cette journée sera reconduite en 2017.

Mais au-delà des accords collectifs, Tarkett se soucie également des risques psycho-sociaux et est attentif aux sources de stress et aux questions d'équilibre entre vie professionnelle

et vie personnelle. Nous analysons la tendance générale par le biais de deux questions que nous avons ajoutées à notre enquête de satisfaction. L'enquête de 2016 indique une légère baisse de ces indicateurs, bien que les résultats diffèrent d'un pays ou d'un service à l'autre :

- 72 % des employés considèrent leur charge de travail « raisonnable », contre 73 % en 2014 et 70 % en 2012 – la moyenne industrielle étant de 69 % ;
- 62 % estiment avoir un « bon équilibre » entre leur vie professionnelle et personnelle, contre 63 % en 2014 et 60 % en 2012.

Au-delà des indicateurs généraux, les résultats par entité sont également analysés et suivis. Ainsi chaque manager RH des entités de Tarkett analyse en détails les résultats de l'enquête en matière de bien-être. Tous les sites qui observent une détérioration de leurs résultats doivent systématiquement élaborer et mettre en œuvre un plan formel d'amélioration.

Diverses initiatives locales en vue d'améliorer le bien-être sur les sites viennent compléter des activités mises en place au niveau du Groupe. Vous en trouverez quelques exemples ci-dessous.

Enfin, nous nous intéressons également à l'emplacement géographique des bureaux et de l'organisation des espaces de travail et de lieux de vie. En 2015, trois de nos sièges sociaux nationaux ont été relocalisés, en Chine (Shanghai), en France (La Défense) et aux États-Unis (Solon, Ohio). Le bien-être des employés a influencé le choix de ces nouveaux emplacements, qui disposent d'espaces de travail partagés à la pointe du progrès, et offrent un environnement de travail attrayant.

Zoom sur les mesures pratiques : initiatives pour le bien-être sur les lieux de travail de Tarkett

RUSSIE : en 2016, le vaccin annuel contre la grippe a été proposé à tous les employés

SERBIE : un dépistage du cancer du sein a été proposé à toutes les employées, sur tous les sites

SUÈDE : les employés ont participé aux activités de loisirs organisées par le Groupe, comme la course à pied et la pêche

PAYS-BAS : sur notre site de Waalwijk, une nouvelle initiative liée au bien-être a été mise en place depuis 2015. Axée à la fois sur le bien-être psychologique et physique, elle offre un certain nombre d'avantages, parmi lesquels :
- un bilan santé
- des sièges et bureaux ergonomiques
- des tarifs préférentiels pour la salle de sport
- des activités de course à pied et de hockey
- un accompagnement pour arrêter de fumer
- des corbeilles de fruits à disposition des employés
- des ateliers de yoga
- une formation sur « la gestion du temps de travail »

ÉTATS-UNIS : En 2015, les sites de Tarkett ont mis en place un nouveau programme de bien-être. Ce dernier propose un soutien, des formations et des activités en vue d'améliorer le bien-être sous toutes ses formes – physique, nutritionnel, émotionnel et financier – parmi lesquels :
- des recettes saines, avec les conseils personnalisés de l'employeur
- un dépistage biométrique
- consultation médicale sur site et événements caritatifs
- un vaccin contre la grippe
- une préparation à la retraite ou à la formation
- des newsletters mensuelles mettant l'accent sur les « piliers du bien-être »
- un programme d'aide aux employés
- des tarifs préférentiels pour la salle de sport
- un programme d'amincissement

CANADA : en 2016, notre site de Farnham a proposé les prestations suivantes :
- un vaccin contre la grippe pour les employés et leur famille proche
- des tarifs préférentiels pour la salle de sport
- des conférences sur le bien-être, la santé et la sécurité
- des cours de yoga et de méditation en interne à l'heure du déjeuner

3.2.2 Intégrer le développement durable tout au long de la chaîne de valeur

3.2.2.1 Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

Associer nos fournisseurs à notre démarche responsable

Nos fournisseurs contribuent à la réalisation de la vision et de la stratégie de Tarkett. De plus, la transformation actuelle de Tarkett d'une entreprise basée sur un modèle linéaire à une entreprise appliquant une philosophie circulaire, basée sur les principes Cradle to Cradle®, nécessite l'engagement et l'adhésion de notre chaîne de valeur dans son intégralité.

Notre approche est la suivante : instaurer des partenariats avec des fournisseurs sélectionnés avec soin. Nous cherchons à construire des relations commerciales à long terme avec des entreprises qui partagent nos valeurs et souhaitent les promouvoir activement.

Nos exigences s'appuient sur les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies (UNGC). Cette approche claire et exhaustive couvre des thèmes tels que les Droits de l'Homme, les conditions de travail, les problématiques environnementales et de corruption (voir section 3.1.1.2).

En plus de maintenir ces standards nous-mêmes, nous attendons à ce que nos fournisseurs et sous-traitants principaux en fassent de même. Nous demandons à nos partenaires d'accepter formellement dans le cadre de nos conditions contractuelles de respecter ces principes du Pacte Mondial des Nations unies.

Les sous-traitants représentent une part minime de la production totale de Tarkett, et comprennent un faible nombre de fournisseurs. La plupart de notre production industrielle est donc effectuée en interne, ce qui nous permet d'améliorer plus facilement notre chaîne de valeur.

Indicateur : En 2016, **64 %** des achats du Groupe en matières premières (en valeur) ont été réalisés avec des fournisseurs engagés à respecter les principes de l'UNGC exigés par Tarkett.

Chez Tarkett, nous souhaitons que ces principes dépassent les bonnes intentions ou la signature d'une clause contractuelle. Nous encourageons nos employés et nos partenaires à appliquer ces principes au quotidien, dans toutes les activités commerciales dans lesquelles ils sont impliqués. Cela signifie que chaque employé doit continuellement faire preuve des plus hautes qualités de franchise, d'intégrité et de transparence. Quels que soient les pays, nous souhaitons que les employés de Tarkett soient des ambassadeurs de la société en matière de respect de nos partenaires commerciaux et de leur culture.

Pour ce faire, diverses mesures nous permettent de nous assurer que nos employés incarnent les valeurs de la société, appliquent son Code éthique et se conforment également à leurs devoirs légaux et réglementaires. Par exemple, en 2016, tous les employés concernés ont complété la formation e-learning sur la fraude, ce qui a permis de les sensibiliser à la fraude et à la manipulation psychologique en vue de fraude. Une formation supplémentaire est proposée aux employés impliqués dans les activités d'achats.

Vers une chaîne de valeur responsable et collaborative

Notre engagement envers les principes de l'UNGC est une première étape solide vers une chaîne de valeur responsable. Mais nous souhaitons aller plus loin. L'objectif de Tarkett est de créer de vrais partenariats collaboratifs avec ses fournisseurs principaux, en les invitant à partager une vision et des ambitions communes en matière d'approvisionnement responsable.

Certaines filiales récemment acquises ont testé différentes méthodes d'évaluation « responsable » des fournisseurs (chez Desso, par exemple, où a été testée une méthodologie d'évaluation de l'approvisionnement, à l'aide de la plateforme Sedex, en 2014/2015). Nous évaluons actuellement les méthodologies utilisées et les résultats obtenus. À partir de ces expériences, nous souhaitons élaborer une stratégie, fixer des objectifs et définir des politiques, procédures et indicateurs harmonisés.

Parmi les approches déjà testées par le Groupe, ou dans les différentes entités de Tarkett, quelques unes méritent d'être citées :

- au niveau du Groupe, les fournisseurs potentiels sont évalués selon des critères de qualité, de coût et de développement durable. Nos fournisseurs savent que nous cherchons davantage que le bon produit au bon prix. En plus de la qualité des produits ou des services qu'ils peuvent nous fournir, nous nous soucions également de la qualité de leur gestion environnementale, de leur bilan en matière de sécurité, ou de leur approche de la formation ;
- nous souhaitons dépasser le cadre des évaluations et des audits. Nous collaborons avec nos fournisseurs principaux en vue d'atteindre nos objectifs environnementaux et innover dans le respect de l'environnement : ils sont directement impliqués à chaque fois que nous évaluons de nouveaux matériaux conformément aux principes Cradle to Cradle®, ou lorsque nous recherchons des données pour l'analyse du cycle de vie de nos produits ;
- en 2016, nous avons lancé un pilote dans notre division EMEA, axé sur nos fournisseurs de matières premières. Nous les avons classés en fonction de leur pays et des risques liés à leur secteur, selon la base de données Social Hotspot (Index Social Hotspot). De janvier à juin 2016, seuls 2 % des fournisseurs de matières premières de Tarkett EMEA ont été identifiés « en théorie » comme fournisseurs à risques potentiels selon les critères généraux de Social Hotspot. Nous poursuivons l'analyse pour déterminer les risques réels et non plus « théoriques » ;
- sur notre site de production de linoléum en Italie, nous utilisons des audits et des questionnaires pour évaluer nos fournisseurs sur la base des piliers suivants : Achats, Qualité, Sécurité et Environnement. Cette évaluation a été introduite fin 2015, et nous souhaitons la mettre en place sur d'autres sites dans les années à venir. Le site est certifié SA8000, ce qui signifie que Narni doit prendre en compte l'impact social de ses opérations, en plus des conditions dans lesquelles ses employés, partenaires et fournisseurs mènent leurs activités ;
- avec ses fournisseurs de parquet en bois, Tarkett est doublement attentif : aux opérations des fournisseurs et aux normes selon lesquelles ils achètent leurs matériaux. Dans un premier temps, nous collaborons avec eux pour mettre en place des améliorations opérationnelles progressives, par le biais d'une sécurité accrue au travail, l'utilisation effective d'équipement de protection, et l'adoption de machines plus modernes et plus sûres. Puis nous les aidons à développer progressivement des programmes d'achat responsables pour leurs matières premières. Vous trouverez quelques exemples de notre activité dans ce domaine dans les encadrés ci-dessous.

Étude de cas : une inspection sur site de la Swedish Forestry Agency montre une conformité réglementaire avec les réglementations de la chaîne d'approvisionnement du bois

En 2016, notre chaîne d'approvisionnement de bois suédoise (qui traite la plupart de notre bois) a été inspectée par Skogsstyrelsen – l'Agence forestière suédoise, et régulateur national du secteur. Cette dernière a établi que tous les systèmes mis en place depuis 2013 étaient complètement conformes aux réglementations en vigueur sur le bois, y compris tous les produits destinés aux exploitations Tarkett en Serbie et en Ukraine.

Zoom sur les mesures pratiques : le bois de Tarkett est issu de sources certifiées et gérées de façon responsable

Au-delà de nos obligations réglementaires, nous avons cherché et établi des partenariats principalement avec des fournisseurs de bois certifiés par le Forest Stewardship Council® (FSC®) ou le Program for the Endorsement of Forest Certification (PEFC™). Cela permet de garantir à la fois une gestion durable des forêts et le respect des droits humains, conformément aux principes de la « Chaîne de Contrôle ». En 2016, Tarkett a également renouvelé son certificat de « Chaîne de Contrôle » multi-site, à la fois pour le PEFC™ et le FSC®. Cela représente un total de 12 sites de production et filiales commerciales. Plus de 60 % de nos achats de bois totaux sont certifiés FSC®-C008972 ou PEFC™/05-35-125. Tous nos sols en parquet (de 10 mm d'épaisseur ou plus) sont certifiés Cradle to Cradle® Silver. Nous appliquons également cette approche dans le développement des futurs produits.

3.2.2.2 Stimuler les économies et communautés locales : une présence locale pour une portée globale

De par sa nature et sa structure, Tarkett contribue à stimuler les économies locales.

Tout d'abord, Tarkett fabrique ses produits à de nombreux endroits du monde, ce qui par définition implique un travail et des transactions au niveau local. Le secteur des revêtements de sol est toujours très ancré localement, dans toutes les régions du monde, avec une base de clients très fragmentée. Nous impliquons ainsi une série d'acteurs locaux – installateurs, sous-traitants ou encore distributeurs. Chez Tarkett, c'est avant tout la qualité et la pérennité des relations quotidiennes qui comptent. Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en tissant des relations avec les acteurs locaux et en respectant les cultures locales. À sa manière Tarkett est ainsi russe en Russie, américain aux États-Unis et chinois en Chine.

Ensuite, Tarkett offre une gamme de produits adaptables, ce qui signifie que son offre peut être rendue attrayante pour les populations locales, et leurs exigences riches et variées en termes de designs, modèles et couleurs.

Enfin, nous choisissons nos emplacements de façon stratégique et établissons un réseau de distribution solide, pour garantir à nos clients locaux les livraisons et les volumes nécessaires de manière rapide et efficace. Des sites de fabrication locaux en Chine, aux centres de distribution et de services clients en Russie, les installations de Tarkett représentent un choix pertinent pour de nombreux projets d'installations de sols dans le monde.

Étude de cas : développement local en Chine

En 2014, Tarkett a fait l'acquisition de sites industriels à Pékin, Chine, pour la fabrication de sols en vinyle à usage professionnel. En 2015, nous avons fait le choix d'investir dans une nouvelle chaîne de production, afin de mieux servir les clients locaux et réduire les délais de livraison. Ce site complète la présence industrielle de Tarkett en Chine avec un site de moquette (anciennement Tandus) également destiné au marché local.

Nous avons également créé le concept de la Tarkett Academy (dans 9 pays), qui dispense des formations au sein de treize centres Tarkett Academy situés dans huit pays : Australie, Brésil, Chine, France, Pologne, Suède, Russie et Serbie ; et par le biais d'une formation directe dispensée par nos équipes en Amérique du Nord.

Indicateur : En 2016, **3 575 personnes** externes ont bénéficié de la formation de la Tarkett Academy dans le monde, soit **11 303 en trois ans** (2014/2016).

Zoom sur les mesures pratiques : Partage de notre expertise via la Tarkett Academy

- La formation est destinée aux jeunes professionnels comme aux installateurs expérimentés
- La formation est principalement axée sur la pose et la maintenance des revêtements de sol
- Les sessions peuvent durer de quelques heures à une semaine
- En France, les participants reçoivent un diplôme reconnu par le Ministère de l'Éducation (CAP de Solier Moquettiste niveau V) et le Ministère de l'Emploi (Titre de Solier niveau IV)
- Aux États-Unis, la formation peut permettre aux architectes et designers membres d'organisations professionnelles d'obtenir un certain nombre de crédits de formation continue

Tarkett Cares : engagement et aide aux communautés locales

Dans de nombreux pays, les salariés de Tarkett s'engagent envers les communautés locales, sous forme de donations de produits ou financières, mais également par le biais du volontariat en offrant de leur temps et en proposant leur expertise.

En 2016, Tarkett a poussé ces initiatives encore plus loin avec l'introduction du programme Tarkett Cares. L'un des objectifs principaux de ce programme est d'améliorer la vie des personnes au sein des communautés dans lesquelles nous opérons, et plus généralement, de contribuer aux besoins locaux.

Tarkett Cares est un programme flexible permettant de soutenir les communautés locales de diverses manières, qui rejoignent nos valeurs d'entreprise, nos engagements professionnels et notre approche du développement durable. Ces initiatives sont nombreuses et variées : construction de meilleurs espaces de vie, défense du bien-être et de la santé, développement des talents et de la confiance en soi, encouragement de l'esprit d'entreprise ou encore protection de l'environnement.

Zoom sur les mesures pratiques : Comment le programme Tarkett Cares fonctionne-t-il ?

Tarkett Cares fonctionne par le biais de trois canaux :

- **Volontariat :** Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de charité et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat. Cela peut se faire individuellement ou en équipe
- **Embauche sur recommandation des employés qui profitent à la communauté :** Pour chaque cooptation réussie de nouvel employé assurée par un collaborateur Tarkett, le Groupe s'engage à faire une donation à une association
- **Donation de produits ou financières :** Les entités de Tarkett peuvent également soutenir les initiatives locales par le biais de donations de matériaux, de produits ou financières, et en impliquant ses employés dans ces projets

En 2016, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés par le biais de différentes initiatives :

- **au Brésil**, Tarkett a pu aider Santa Casa, une institution philanthropique de services hospitaliers. Voir détails dans l'encadré sur cette page ;
- **au Canada**, nous avons pu aider l'école primaire Tournesol de Montréal, qui se trouve dans un quartier accueillant une population majoritairement immigrée. Nombre de ses élèves sont passionnés de football mais ne disposaient d'aucun lieu pour y jouer et exprimer leur enthousiasme. FieldTurf, une société sportive de Tarkett, a proposé d'installer un nouveau terrain de sport en gazon synthétique de 370 m², sur une aire de jeu en béton existante. Ce projet a été un réel effort collectif, impliquant des employés du bureau de Montréal dans la conception, la livraison et la pose du nouveau terrain de sport ;
- **en Chine**, en octobre, 19 employés de Tarkett ont pris trois heures de leur temps pour participer au nettoyage d'une colline locale dans la zone de Pinggu, à proximité de l'usine Tarkett de Pékin. Ce projet était le premier projet Tarkett Cares en Chine et faisait également partie d'une initiative de la ville destinée à sensibiliser les résidents et à les encourager à préserver l'environnement, en particulier dans les espaces publics ;
- **en France**, en avril, 30 membres de notre Service Achats (soit 12 nationalités) ont eu l'opportunité de soutenir deux organisations caritatives lors de notre Convention sur les Achats. Nous avons aidé Rejoué – une association aidant les personnes qui ont du mal à travailler dans un cadre conventionnel – à définir sa politique de tarification pour la réparation et la vente de jouets d'occasion bon marché. Dans la même veine, nos experts ont aidé Musique pour Tous – une entreprise sociale qui permet aux enfants de s'intégrer socialement en apprenant et en jouant de la musique ensemble – à développer un plan commercial en vue de stabiliser ses revenus. Nous assurerons le suivi de ces deux projets dans les mois qui viennent ;
- **en Italie**, Tarkett a donné des revêtements de sol en vinyle et en linoléum à deux villes touchées par les tremblements de terre du mois d'août ;
- **en Amérique du Nord**, depuis 2009, lors de la convention commerciale annuelle, les équipes de la société Tandus Centiva aux États-Unis et au Canada consacrent une journée au service des communautés locales ;
- **en Serbie**, en octobre, 33 volontaires de la ville de Bačka Palanka ont mis la main à la pâte pour aider à la rénovation d'une école maternelle locale. Une partie de l'équipe a travaillé à la pose du nouveau revêtement de sol donné par Tarkett, tandis que les autres volontaires ont aidé à nettoyer et à aménager une aire de jeu extérieure, planté 35 arbres et réorganisé l'entrée. Grâce au revêtement de sol et aux améliorations apportées par les équipes de Tarkett, le Bambi Kindergarten a pu rouvrir ses portes après sept ans de fermeture. Cela a permis d'augmenter considérablement le nombre de places d'école maternelle pour les enfants de la communauté locale ;
- **en Serbie** encore, Tarkett a sponsorisé le Festival de Théâtre Écologique annuel de Bačka Palanka pour les jeunes. Voir détails dans l'encadré sur cette page.

Étude de cas : Les employés de Tarkett Brésil posent un nouveau revêtement de sol dans un hôpital caritatif local

La ville de Jacareí, au Brésil, n'a pas d'hôpital public. Santa Casa – une institution philanthropique locale non gouvernementale – est le seul fournisseur de services hospitaliers. Avec des donations en baisse ces dernières années, l'entretien des bâtiments a énormément souffert. Par conséquent, les autorités locales gèrent temporairement l'hôpital et sollicitent l'aide des entreprises locales. Tarkett a proposé de remplacer le sol des zones principales, afin d'améliorer l'esthétique et la propreté des bâtiments et renforcer ainsi la confiance des patients. Cette offre a été faite au moment du lancement du programme Tarkett Cares, ce qui a motivé l'engagement des employés dans l'installation. Pendant quatre jours, deux groupes de 42 employés au total ont installé plus de 400 m² de nouveaux revêtements de sol. En plus d'aider l'hôpital, cette action volontaire a permis de forger des relations entre les différents services de Tarkett Brésil.

Étude de cas : En soutenant le Festival Écologique, Tarkett Serbie sensibilise les jeunes au développement durable

En août, la ville de Bačka Palanka a accueilli son Festival de Théâtre Écologique annuel pour les jeunes. Tarkett sponsorise régulièrement cet événement, et cette année nous y avons organisé plusieurs ateliers pédagogiques. Les enfants ont pu se familiariser avec les principes écologiques par le biais d'une ville créée à partir de produits Tarkett et de matières premières. Les volontaires de Tarkett ont pu leur expliquer des points essentiels, tels que l'importance de trier les déchets ou d'utiliser des sources d'énergies renouvelables. Cet événement est une façon novatrice de communiquer avec les jeunes générations sur les problématiques actuelles les plus urgentes. Il est toujours bien accueilli par son personnel et les 50 enfants de la communauté locale.

Soutien de projets de développement dans le monde entier

Plus généralement, nous contribuons également au débat d'intérêt public sur le développement durable et l'économie circulaire.

En 2015, Desso (activités de moquettes professionnelles de Tarkett en Europe) s'est engagé aux côtés de la fondation « Holland Water Goes Africa », qui fore des puits d'eau potable en Gambie pour offrir à la population l'accès à l'eau nécessaire à la vie et à la culture.

Tarkett, via sa filiale Desso, a rejoint une des initiatives du programme REDD+ Business (Reducing Émissions from Deforestation and Forest Degradation) organisé par les Nations unies. Desso soutient ainsi un projet dans la région Madre de Dios au Pérou, pour lutter contre la déforestation, respecter la biodiversité, et enfin favoriser l'économie locale.

3.2.3 Gérer les ressources de demain

3.2.3.1 Tarkett et l'environnement : une approche holistique et structurée

La Gestion des ressources est le deuxième pilier de l'approche de conception en circuit vertueux de Tarkett (« Closed-Loop Circular Design), domaine dans lequel nous progressons grâce à la mise en œuvre de notre programme d'excellence opérationnelle WCM (World-Class Manufacturing) et les principes Cradle to Cradle® dans nos sites industriels dans le monde entier, afin de limiter leur empreinte environnementale. Dans la Section 3.1.1, nous avons défini nos objectifs, à savoir la réduction et l'optimisation de l'utilisation des ressources à tous les niveaux de notre processus de fabrication. Atteindre ces objectifs nous permettrait de contribuer de manière positive à deux des problèmes majeurs auxquels fait face notre société : la limitation des ressources et le changement climatique.

Le management environnemental de la production constitue un élément clé de l'approche Cradle to Cradle®, et les sous-sections ci-dessous décrivent en détail nos activités dans ce domaine. Suite à une réflexion approfondie, nous avons défini trois objectifs majeurs que nous souhaitons atteindre à l'horizon 2020 en matière de gestion responsable des ressources sur nos sites de production. Nous mettons à présent tout en œuvre pour y parvenir, à tous les niveaux de notre organisation et sur tous nos sites. Nos objectifs pour 2020 sont :

- **100 %** de nos sites de production équipés de circuits d'eau en boucle fermée opérationnels, ou ne consommant pas d'eau dans leur processus de fabrication ;
- **20 %** de réduction des émissions de gaz à effet de serre, par rapport à 2010 ;
- **0 %** de nos déchets envoyés en décharge.

L'excellence opérationnelle en matière de management environnemental est la clé de la réussite. Tout d'abord, notre programme WCM joue un rôle fondamental dans cette gestion : contrôle des indicateurs clés, conception et mise en place de plans d'action. De plus, Tarkett est convaincu que la norme ISO 14001 (qui fournit un cadre et des critères de management environnementaux) peut nous aider à progresser. À l'heure actuelle, 92 % de nos sites sont certifiés conformément à cette norme internationale. Un système de management environnemental bien conçu est un tremplin qui peut nous permettre de réaliser des gains opérationnels importants.

À cela viennent s'ajouter trois autres domaines dans lesquels Tarkett a pris des décisions au niveau du Groupe en vue d'améliorer notre approche holistique de la gestion des ressources. En 2016, notre équipe de management s'est attachée à :

- rationaliser les efforts entre les programmes internes Tarkett. Ainsi, les plans d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts ont été définis et mis en œuvre sur nos sites de fabrication, dans le cadre de notre programme d'excellence opérationnelle (WCM) qui intègre notamment les piliers sécurité et environnement ;
- définir des feuilles de route en vue d'atteindre les objectifs 2020 dans chaque division Tarkett et sur les sites industriels. Les indicateurs clés assurant le suivi de la progression sont systématiquement analysés au sein de chaque division ;
- construire un réseau de référents de l'environnement. Dans la plupart des divisions et des régions (EMEA, Amérique du Nord, Europe de l'Est, APAC, Amérique Latine), ces référents sont responsables de l'avancement de la feuille de route. Ils pilotent la feuille de route dans son intégralité ou en partie au niveau de la division et de l'entité/usine. De plus, au niveau du Groupe, un champion WCM est chargé du suivi et de la coordination du pilier environnemental au sein des usines ;
- ces référents de divisions sont soutenus par un Comité environnemental qui se réunit tous les mois afin de traiter l'ensemble des domaines couverts par les feuilles de routes. Ce Comité est dirigé par la Directrice Recherche, Innovation & Environnement (membre du Comité exécutif), et comprend des responsables et experts, ainsi que des membres issus de différents services du Groupe, tels que Recherche & Développement, WCM/Environnement & Développement Durable, Communication, Marketing ou Achats.

En matière de management environnemental, Tarkett est convaincu qu'il doit solliciter à la fois des conseils d'experts indépendants et une vérification indépendante de ses activités de production. C'est pourquoi, chaque année depuis 2008, nous demandons des audits annuels détaillés pour les sites industriels. Ces derniers sont menés par des organisations indépendantes, sur tous nos sites dans le monde.

Ces audits fournissent un aperçu clair et informatif à la fois des progrès réalisés et de l'efficacité des mesures correctives mises en place. Les évaluations couvrent une gamme exhaustive de critères, et nous demandons un rapport détaillé sur tous les aspects environnementaux : indicateurs de santé, émissions, consommation d'énergie et changement climatique, consommation d'eau, gestion des déchets, pollution sonore et du sol.

En interne, le Comité exécutif de Tarkett suit et oriente nos actions environnementales dans son ensemble, notamment concernant la gestion des ressources et le respect de l'environnement. Ces cinq dernières années, 80 % des problématiques identifiées lors des audits ont été résolues, dont 100 % des sujets jugés prioritaires par nos auditeurs.

Étude de cas : audits WCM
Progression et marche à suivre

En complément des audits externes indépendants décrits ci-dessus, des audits WCM internes sont réalisés pour évaluer la progression des sites de production et définir les plans d'actions. Tarkett souhaite ainsi que les équipes de management et ses référents de l'environnement aient une vision claire et un suivi sur tous les sites et pour l'ensemble des indicateurs.
Les audits durent deux journées entières, et l'équipe centrale et le manager du site en charge des différents piliers WCM (Environnement et Sécurité) y participent activement. En 2016, dix sites européens ont été évalués : Clervaux (Luxembourg), Konz (Allemagne), Lenham (Royaume-Uni), Narni (Italie), Sedan (France) et Orzechowo (Pologne) en Europe de l'Ouest, et Bačka Palanka (Serbie), Kalush (Ukraine), Mytishchi et Otdradny (Russie) en Europe de l'Est. Les auditeurs évaluent chaque site selon une grille de points très stricte. Les sites sont ensuite notés selon la classification suivante : Bronze, Argent ou Or.
En 2016, les sites de Narni et de Clervaux sont passés au niveau Or, et celui de Bačka Palanka a obtenu le niveau Bronze.

3.2.3.2 Gestion de l'eau

Une gestion historiquement intégrée chez Tarkett
L'eau est essentielle à la vie comme à l'industrie, et un élément important du développement durable. La gestion de l'eau est un axe majeur de notre politique environnement, et dans la philosophie Cradle to Cradle® que nous appliquons, elle représente un volet d'engagement à part entière.

Depuis de nombreuses années, Tarkett gère l'eau de manière responsable et optimisée sur ses sites de production. La plupart des procédés industriels utilisent de l'eau, comme matière première ou comme utilité, et le secteur des revêtements de sol ne fait pas exception à la règle. La teinte des tapis pour la moquette, par exemple, nécessite de grandes quantités d'eau. Une stratégie environnementale réfléchie est nécessaire pour éviter de devoir prélever de grandes quantités d'eau à partir de sources externes.

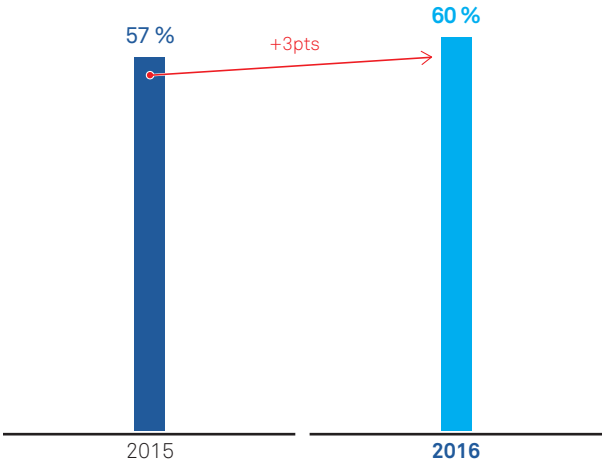
Même si les effluents polluants ne constituent pas un problème majeur pour Tarkett, nous nous attachons à gérer les risques potentiels des effluents.

Des objectifs ambitieux
En matière de gestion de l'eau, Tarkett s'est fixé deux objectifs : réduire la consommation externe d'eau sur nos sites et optimiser la qualité de l'eau rejetée. Ces deux objectifs répondent à l'engagement de réduire de façon significative la pression que nous exerçons sur l'eau en tant que ressource précieuse.

Notre objectif de consommation d'eau 2020 est ambitieux : tous nos sites industriels devront être équipés d'un circuit d'eau en boucle fermée dans leur processus de fabrication (ou ne consommant pas d'eau dans le procédé industriel). Cette mesure nous permettra de réduire directement notre consommation d'eau. Tout en travaillant à l'augmentation du nombre de ces circuits sur nos sites existants, nous améliorons également la gestion de l'eau sur les sites nouvellement acquis en appliquant les mêmes standards.

Indicateur : Progression dans l'installation de circuits d'eau en boucle fermée sur les sites de production Tarkett (ou qui ne consomment pas d'eau dans leurs processus de fabrication) : **60 %**, contre 57 % en 2015.

Part des sites ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermée (ou qui ne consomment pas d'eau dans leur processus de production)



Étude de cas : Tarkett, États-Unis
Projet de station de pompage et de canalisations : réduction de 60 % d'utilisation d'eau

Un investissement ciblé sur le site de Florence Est (Alabama, États-Unis) a généré des avantages considérables pour son équipe. Une nouvelle station de pompage et des canalisations supplémentaires ont permis une modification complète des sources d'eau pour les chaudières alimentant les équipements de fabrication et de presse « Victory ». Au lieu d'avoir recours à une source d'eau externe, toute l'eau nécessaire au fonctionnement des chaudières provient à présent d'un bassin de refroidissement sur site. Cette modification a permis de fermer le circuit de consommation d'eau pour la chaîne de production de Victory et a généré une réduction considérable et immédiate (60 %) de la consommation d'eau par mètre carré de produit fabriqué. En plus de favoriser une meilleure gestion de l'eau, le projet a permis d'améliorer la sécurité de l'approvisionnement en eau. La continuité de l'activité est ainsi assurée, et la production pourrait continuer même si les ressources externes en eau venaient à manquer.

Améliorer les standards relatifs aux effluents
En général, nos produits et processus ne génèrent pas d'effluents nécessitant un traitement important des eaux usées. Cela dit, en raison de la gamme variée de nos produits et de notre stratégie d'innovation en termes de matériaux et de méthodes de production, nous restons attentifs à la qualité de nos effluents.

Étude de cas : Tarkett, Belgique
Traitement strict des effluents

Aujourd'hui, le site de Dendermonde (moquettes Desso) en Belgique dispose d'un arsenal sophistiqué de traitement de l'eau permettant de recycler les eaux usées. Comme dans de nombreux pays, il existe en Belgique des contrôles stricts de qualité des eaux usées rejetées dans l'environnement. En réponse à ces normes, le site applique les meilleures pratiques depuis plus de 30 ans. Le traitement biologique des eaux usées sur site est en place depuis le milieu des années 1970 et a été amélioré en 2006 avec l'ajout d'une étape de traitement à l'ozone. Ce traitement en deux étapes permet à présent au site de rejeter de l'eau de bien meilleure qualité que celle exigée par les régulations locales.

3.2.3.3 Gestion de l'énergie et changement climatique

Cela fait maintenant 30 ans que le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat de l'ONU (GIEC) a été créé. Depuis, le sujet du changement climatique a pris de l'importance, pour devenir l'un des problèmes environnementaux les plus urgents et les plus complexes des temps modernes. Le succès de la COP21 de Paris, en 2015, a relancé le débat. Le sommet a généré un espoir réel que les institutions internationales unissent leurs efforts pour élaborer une trajectoire capable de respecter l'objectif des deux degrés de l'ONU [1]. 2016, en revanche, a été une année plus difficile à bien des niveaux, et la COP22, organisée à Marrakech, au Maroc, en novembre 2016, a été moins ambitieuse.

(1) Un objectif dans le cadre de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) selon lequel les impacts les plus dramatiques du changement climatique pourraient être évités en limitant la montée des températures à un maximum de 2°C par rapport aux niveaux pré-industriels.

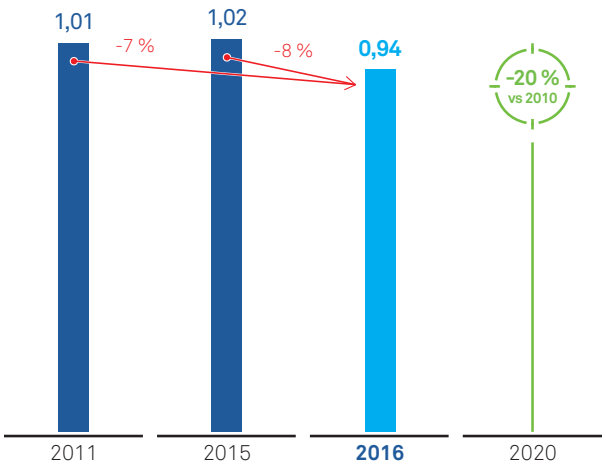
Zoom sur l'engagement de Tarkett pour le climat

Pendant la COP21 (Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques) en France, dans le cadre d'une initiative organisée par le Forum économique mondial, Tarkett s'est engagé, aux côtés de 77 multinationales, à prendre des mesures concrètes pour lutter contre le changement climatique et à réduire à la fois notre empreinte environnementale et notre empreinte carbone. Dans le cadre de cette coalition mondiale d'entreprises, Tarkett a également rejoint l'Appel de Paris, selon lequel « les entreprises, villes, groupes de la société civile, investisseurs, régions, syndicats et autres signataires se sont engagés à faire en sorte que le niveau d'ambition énoncé par l'accord soit respecté voire dépassé afin de limiter la hausse de la température à moins de 2° Celsius ».

Par opposition aux avancées et aux revers inévitables de l'action internationale sur le changement climatique, l'action de Tarkett dans ce domaine, et dans celui de l'énergie, est continue et progressive. Appliquant les principes d'économie circulaire et Cradle to Cradle®, le Groupe contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre principalement par la réduction de sa consommation d'énergie et par l'utilisation croissante d'énergie et d'électricité renouvelables.

Indicateur : Émissions de gaz à effet de serre par mètre carré de produit fabriqué : 0,94 kgCO_2/m² en 2016, **- 8 %** par rapport à 2015.

Émissions de gaz à effet de serre (kgCO_2eq/m²)

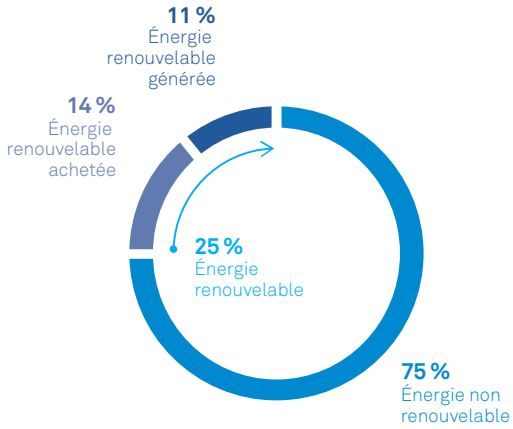


De réels progrès en matière d'efficacité énergétique

Depuis 2010, nous progressons régulièrement en matière d'efficacité énergétique, avec une baisse de la consommation d'énergie moyenne sur nos sites de 4,34 à 4,09 kWh par m² de produit fabriqué, soit une réduction de 6 % en 2016 vs 2015. Entre 2015 et 2016, nous avons pu réduire de 3 %, soit une économie d'énergie de 1 228 GWh.

Toutefois, une meilleure gestion des ressources ne se traduit pas uniquement par une consommation plus faible, l'énergie générée doit également être plus propre. C'est pourquoi, en plus de ses efforts pour réduire sa consommation d'énergie, Tarkett s'attache à présent à développer les énergies renouvelables sur ses sites et de façon plus générale. **En 2016, 25 % de l'énergie que nous avons consommée provenait d'énergies renouvelables – ne générant aucune émission de gaz à effet de serre.** Nous poursuivons nos efforts pour mettre à profit les nouvelles technologies telles que les énergies biomasse, géothermique et solaire, en particulier dans nos bâtiments administratifs.

Énergie renouvelable en % de la consommation d'énergie en 2016



Les gaz à effet de serre : un défi pour la planète, et pour Tarkett

Ces deux dernières années, nous avons pu observer une diminution encourageante des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, bien que certains pays dans lesquels sont situés les sites de Tarkett offrent un mix-énergétique moins favorable à la réduction des émissions (par exemple la Chine, l'Allemagne ou les États-Unis).

En 2016, le Groupe a réduit le total de ses émissions de gaz à effet de serre de 8 %, pour s'établir à 282 ktCO_2eq, contre 306 ktCO_2eq en 2015. Cette tendance positive résulte de la réduction de la consommation d'énergie et de l'utilisation croissante d'énergies et d'électricité renouvelables (- 3,8 %) ; le calcul basé sur le facteur réel d'émissions de CO_2 pour certains pays plutôt que sur le facteur standard DEFRA explique également cette amélioration (- 4,2 %).

Efficacité énergétique : réflexion globale et action locale

Depuis 2011, la certification européenne ISO 50001 reconnaît l'engagement pour une meilleure gestion énergétique des entreprises. En 2016, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001.

Étude de cas : Tarkett, Serbie
Une gestion énergétique réfléchie pour une efficacité et une utilisation des énergies renouvelables accrues

En 2009, le site Tarkett de Bačka Palanka a commencé à travailler à la définition d'une stratégie de gestion énergétique avec deux objectifs : utiliser davantage les énergies renouvelables et optimiser son efficacité énergétique. L'engagement de nos équipes a permis d'aller au-delà de ces premiers objectifs.

L'équipe Tarkett de Bačka Palanka a identifié très tôt qu'elle avait besoin d'une stratégie globale associée à un développement opérationnel structuré. Elle en tirerait un profit maximum en capitalisant sur la configuration et les équipements du site, en vue d'obtenir des solutions spécifiques au site.

Comment cela fonctionne-t-il en pratique ? Tout d'abord, il s'est agi d'un effort continu. Tous les matins, les managers énergie, les responsables d'équipes et les opérateurs font une courte réunion sur le sujet. Ils analysent les indicateurs d'énergie des 24 dernières heures et les utilisent afin de définir et mettre en place des mesures correctives et d'ajuster les flux d'énergie en fonction, pour obtenir des paramètres optimaux.

Ils ont ensuite élaboré des initiatives ciblées. Par exemple, en cherchant des moyens de transformer les déchets en énergie. Ainsi, en 2009, le site s'est doté d'une chaudière à bois utilisant la sciure de production. La chaudière utilise la sciure issue de la production de parquet et la transforme en chaleur, qui est ensuite réutilisée dans le processus de fabrication de revêtements de sol en vinyle. Cela a permis de réduire les émissions totales du site de 31,5 % (en moyenne) entre 2010 et 2015.

Quel résultat ? L'attention que l'équipe de Bačka Palanka a apportée à la fois à la stratégie globale et aux détails quotidiens a permis d'obtenir des résultats concrets. En 2015, presque deux tiers (environ 65 %) des besoins en énergie du site provenaient d'énergies auto-générées ou renouvelables. En six ans, cela a permis d'économiser l'équivalent des émissions de plus de 600 foyers (1).

(1) Source des chiffres de consommation : Conseil Mondial de l'Énergie ; voir https://www.wec-indicators.enerdata.eu/CO2-emissions-per-household.html.

Tout en soutenant la mise en place de normes environnementales exigeantes, Tarkett est souvent pro-actif et cherche à prendre des mesures de sa propre initiative. Indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites bénéficient déjà de pratiques répondant à des normes similaires aux normes ISO. Cela nous permet ainsi d'avoir notre propre retour d'expériences et d'identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

Tarkett s'engage à améliorer continuellement son efficacité de production, notamment via la mise en place continue de notre programme d'excellence opérationnelle (WCM). Un élément clé de ce programme est d'agir sur la consommation énergétique au niveau de nos processus de fabrication eux-mêmes. Ainsi, 45 % de nos usines ont amélioré leur efficacité énergétique, réduisant ainsi leur consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué.

Étude de cas : Tarkett, Canada
Réduction de la consommation d'énergie via de nouveaux compresseurs à air

L'équipe de l'usine de production Tarkett située sur le site de Waterloo (Toronto, Canada) souhaitait prendre des mesures pour réduire la consommation d'énergie des lignes de production. Elle a ainsi demandé un audit énergétique détaillé pour identifier et qualifier les pertes et économies potentielles. Des débitmètres ont été installés à des points stratégiques afin de déterminer la consommation d'air de l'usine de traitement.

Un niveau de référence a été établi, suivi d'une analyse des économies potentielles. L'équipe a alors réalisé que des économies significatives pouvaient être réalisées en installant de nouveaux compresseurs électriques. En adoptant une approche prudente en termes d'investissements, le nouveau matériel a été prêté pour une période d'essai. Les tests rigoureux qui ont suivi ont permis de confirmer le potentiel d'économies et l'efficacité énergétique à long terme. Sur la base de ce test, l'équipe a décidé de réaliser un investissement ciblé en ajoutant à la fois du matériel de contrôle de flux et des compresseurs électriques à la ligne d'extrusion de l'usine.

Étude de cas : Tarkett, Russie
Un réglage précis de la pression du procédé de fabrication pour réduire la consommation d'électricité

Une analyse rigoureuse a été menée sur les équipements les plus consommateurs en énergie dans le site de production de stratifié de Mytischi (Moscou, Russie). Sans surprise, les compresseurs ont été identifiés comme éléments clés de cette consommation. Toutefois, l'équipe de Mytischi a décidé d'optimiser le matériel existant plutôt que d'en installer un nouveau. Tout en préservant l'intégrité de la ligne de production, l'équipe est parvenue à réduire la pression opérationnelle de celle-ci. Cette réduction de 1 bar (l'équivalent de la réduction de la pression atmosphérique extérieure à un vide quasi-total) a permis de générer une réduction significative de la consommation électrique, tout en maintenant l'intégralité de la ligne de production.

Développer les énergies renouvelables

Développer l'utilisation d'énergies renouvelables sur site représente une opportunité locale à fort potentiel, dans le but de lutter contre le changement climatique. Dans ce domaine, de nombreuses options s'offrent à nous : les déchets de bois de nos usines sont utilisés comme biomasse pour la production d'énergie ; les énergies géothermique et solaire sont utilisées dans un certain nombre de bâtiments administratifs et dans les usines, notamment sur le site de moquette de Desso à Dendermonde (Belgique), le site de linoléum de Narni (Italie) et le site de Waalwijk (Pays-Bas).

Toutefois les actions sur site ne constituent qu'un volet de l'approche de Tarkett sur le développement des énergies renouvelables. Le second volet consiste à encourager les sources d'énergies vertes externes, telles que les énergies hydraulique, éolienne ou solaire, ou en achetant par exemple de l'électricité certifiée renouvelable. Au cours de l'année 2016, cinq sites de production ont signé des contrats d'électricité renouvelable afin d'assurer 100 % de l'approvisionnement en électricité renouvelable, à savoir : Dendermonde (Belgique), Goirle (Pays-Bas), Jacarei (Brésil), Narni (Italie), et Waalwijk (Belgique).

Étude de cas : Tarkett, États-Unis
Le siège social et les sites environnants sont passés à 100 % à l'énergie verte

Fin 2016, le siège social américain de Tarkett (Solon, Ohio, États-Unis) et tous ses sites de production en Ohio ont réalisé leur transition vers une consommation d'électricité renouvelable à 100 %. Cette étape majeure va permettre de stimuler localement la demande d'énergie renouvelable, neutre en carbone, d'environ 30 millions de kWh/an – l'équivalent de l'énergie consommé par plus de 8 000 foyers européens[1]. Toute l'énergie achetée sera certifiée par ENGIE Resources – le troisième fournisseur d'électricité non résidentielle aux États-Unis. ENGIE fournira des Certificats d'énergie renouvelable (REC) permettant à Tarkett de rendre compte de la part croissante des énergies renouvelables dans son bouquet énergétique.

(1) Source des chiffres de consommation : Conseil Mondial de l'Énergie ; voir https://www.wec-indicators.enerdata.eu/household-electricity-use.html.

Réduction des émissions liées au transport et à l'extraction des matières premières

Bien que notre indicateur pour les émissions de gaz à effet de serre soit axé sur nos sites de production, Tarkett cherche également à réduire les émissions dans l'intégralité de ses activités. Parmi les domaines prioritaires hors-site, nous agissons à la fois sur le choix de matières premières recyclées qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources vierges limitées (voir section 3.3.2.3) et sur l'optimisation du transport.

Par exemple :

- au Brésil, sur le site Tarkett de Jacarei, nous avons sélectionné un nouveau fournisseur de matière première clé pour la production de revêtements de sol en vinyle. Ce fournisseur se trouve 650 km plus près de notre site que le précédent, ce qui nous permet de réduire d'autant la consommation d'énergie fossile et les émissions de gaz à effet de serre ;
- en Europe du Nord, l'optimisation des modes de transport nous a permis de choisir des options moins consommatrices d'énergie. Pour certains trajets par exemple, les produits sont maintenant transportés par la mer plutôt que par la route.

Zoom sur le transport à Ronneby, Suède : Réduction de notre empreinte carbone

En Suède, nous avons amélioré l'efficacité des transports vers et depuis le site de production de vinyle de Ronneby.

Nous sommes passés du transport routier au transport ferroviaire.

- Transporter les marchandises entrantes des sites Tarkett par voie ferroviaire permet d'éliminer 500 camions à pleine charge par an.
- Transporter les marchandises sortantes vers les centres de distribution Tarkett par voie ferroviaire permet d'éliminer 330 camions à pleine charge par an.

D'ici 2020, le site suédois souhaite que 100 % des transporteurs avec lesquels nous travaillons s'engagent à respecter les mêmes objectifs environnementaux.

Nous favoriserons l'approvisionnement localement, dans la mesure du possible, pour le flux entrant de matières premières/indirectes.

En collaboration avec nos fournisseurs, nous sommes dans un processus d'amélioration continue de nos flux logistiques et de notre système de transports.
Nous avons également remplacé nos chariots élévateurs diesel sur site par des véhicules électriques.

Vue d'ensemble de notre impact sur le changement climatique

En 2016, Tarkett a mis à jour les analyses de cycle de vie (ACV) d'un certain nombre de ses produits fabriqués en Europe, tels que le linoléum, certaines gammes de vinyle hétérogène et la gamme de vinyle homogène iQ. Dans le cadre de cette analyse, les émissions de scope 3 sont prises en compte. Cette analyse comprend l'évaluation de l'extraction et du transport des matières premières, ainsi que la phase d'utilisation – selon l'application (l'évaluation de l'impact du nettoyage et de l'entretien est différente pour les établissements de santé et les bureaux). Les calculs sont réalisés par des experts ACV du LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology) et combinent données réelles, données génériques et hypothèses des experts.

Par exemple, nous avons mesuré l'impact total sur le changement climatique de notre revêtement de sol en linoléum dans le secteur de la santé, et de notre gamme vinyle hétérogène compacte utilisée dans les bureaux. Dans les deux cas, la contribution la plus élevée provient de la phase d'utilisation (avec une hypothèse de 10 ans) et de l'extraction des matières premières. Le transport des matières premières et des produits finis ne contribue que très peu aux émissions totales.

En plus des progrès continus réalisés dans nos usines de production via le programme d'excellence opérationnelle (WCM) (voir section 3.2.3.3) et de l'utilisation croissante de matériaux recyclés (voir section 3.3.2.3), nous nous attachons également à mieux comprendre et à réduire l'empreinte carbone globale de nos activités. Conformément à notre engagement à l'Appel de Paris signé lors de la COP21, Tarkett continuera d'étendre l'analyse du cycle de vie (ACV) aux futures gammes de produits, et souhaite considérer le scope 3 pour le calcul de notre impact sur le changement climatique. Cela nous permettra d'identifier les domaines dans lesquels nous pouvons nous améliorer, au-delà de nos sites de production. Nous continuerons également à partager des informations sur la Carbon Disclosure Platform (CDP) à la demande de nos clients et de nos investisseurs.

S'adapter au changement climatique aujourd'hui, pour préserver l'environnement de demain

Le Groupe suit et anticipe continuellement les risques industriels et environnementaux, et les effets du changement climatique (tels que les inondations ou les tempêtes) en font partie (voir section 3.2.3.1). Nous appliquons des plans d'urgence sur site soigneusement élaborés et, bien entendu, nous continuons de développer des produits, tels que le gazon synthétique, qui peuvent aider nos clients dans leur effort d'adaptation au changement climatique.

En 2016, notre provision pour risque environnemental s'élevait à 1 273 k€, contre 152 k€ en 2015. Cette augmentation est principalement due au supplément de travail qui doit être réalisé afin d'améliorer la qualité de dépollution des sols sur l'un des sites du Groupe.

3.2.3.4 Réduction des déchets de production : valorisation et recyclage chez Tarkett

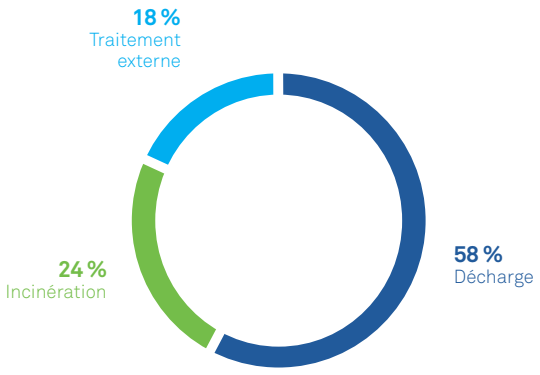
Les plans d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts font partie intégrante de notre approche d'application du programme d'excellence opérationnelle WCM. Nous développons, définissons et mettons en œuvre ces plans sur tous nos sites de fabrication à l'échelle mondiale. Le recyclage des matériaux est un élément clé de cette approche.

Tarkett souhaite adopter l'approche la plus large possible dans la gestion de ses déchets. Nous avons ainsi développé de nombreux systèmes de valorisation des déchets. Nous collectons une large gamme de produits défectueux et de déchets de production et les réinsérons dans notre cycle de fabrication. Ces systèmes sont décrits en détail à la Section 3.3.2.3 « Recyclage », dans le cadre de notre engagement dans l'économie circulaire.

Le recyclage présente deux avantages. Tout d'abord, il permet d'optimiser notre utilisation de matières premières, ce qui est optimal d'un point de vue environnemental et économique. Ensuite, il permet de réduire la production et la gestion de déchets. Nous continuons de traiter les déchets restants qui n'ont pas encore été intégrés aux flux circulaires, et notre objectif global est clair : éliminer tous les déchets de production destinés à la décharge à l'horizon 2020.

Indicateur : Déchets industriels, y compris les déchets dangereux destinés à la décharge, à l'incinération ou pour traitement externe : **105 g/m²** de produits fabriqués.

Part des déchets industriels non recyclés par typologie (en tonnes)



Étude de cas – Tarkett, Brésil
Une nouvelle unité de recyclage permettant de réduire les déchets destinés à la décharge de presque 1 000 tonnes par an

Une nouvelle unité de recyclage a été mise en place sur le site Tarkett de Jacarei, au Brésil. Elle permet de recycler 960 tonnes de matériaux par an, l'équivalent de la masse de déchets générés par plus de 600 individus. Elle recycle principalement des matériaux résiduels de la chaîne de production LVT (*Luxury Vinyl Tiles*), mais également du PVC rendu par les clients, qui nous est fourni par des entreprises externes. Les produits recyclés sont immédiatement réutilisés localement, dans la production de LVT et de VCT.
De plus, le centre recycle 85 % des déchets solides générés par la ligne de revêtements de vinyle hétérogène du site, qui sont ensuite réutilisés dans la couche principale de LVT. De même, les plastifiants sont filtrés et réutilisés dans la production d'accessoires tels que des plinthes. Cette approche circulaire est en rapide croissance : la demande de ces matériaux recyclables dépasse à présent l'offre.

3.2.3.5 Empreinte et impacts environnementaux locaux

Prise en compte des impacts locaux

Tarkett est engagé dans les problématiques globales telles que le changement climatique et la limitation des ressources, mais nous nous soucions tout autant des problématiques et des communautés locales. Bien que le Groupe n'ait pas à gérer certains défis qui se posent aux autres sites industriels, tels que les émissions directes dans l'air, ou la nécessité de traiter les effluents pollués sur site, la production de revêtements de sol a tout de même un impact local que nous devons gérer au mieux. Notre système de management environnemental permet de suivre un certain nombre de ces impacts, tels que les nuisances sonores. Conformément à notre politique de dialogue et d'ouverture, nous partageons nos données internes de façon transparente avec les autorités locales concernées.

Un développement réfléchi de l'espace pour des avantages locaux et globaux

Ces dernières années, Tarkett a connu une croissance soutenue, souvent par le biais d'acquisitions. À mesure que nous nous développons, nous appliquons le principe de réutilisation de l'espace existant, partout où cela est possible. Voici quelques exemples de cette approche mise en place au cours des deux dernières années :

- sur les sites Tarkett de Florence (États-Unis) et d'Otradny (Russie), de nouvelles chaînes de production ont été installées en utilisant l'espace existant, sans construction supplémentaire ;
- sur nos sites de Pékin (Chine) et de Jaslo (Pologne), nous avons choisi d'augmenter notre capacité de production en achetant des espaces industriels existants, sans en construire de nouveaux.

En plus de réduire l'impact visuel et le dérangement causé aux communautés locales, cette approche de réutilisation de l'espace existant s'inscrit également dans la lutte que nous menons pour résoudre les problèmes globaux. Elle nous permet par exemple de réduire nos émissions de gaz à effet de serre et nos besoins en matières premières, en mutualisant les besoins de plusieurs unités sur un même site industriel.

3.3 Innover pour répondre aux défis de demain

3.3.1 Augmentation, urbanisation et vieillissement de la population : Tarkett et les défis démographiques de demain

3.3.1.1 Une population mondiale en rapide croissance

Dans les décennies à venir, la population mondiale va augmenter de façon exponentielle : selon le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), d'ici 2050 plus de neuf milliards de personnes vivront sur Terre. Cette croissance va s'accompagner du développement d'une classe moyenne de trois milliards de personnes supplémentaires, qui vont rapidement adopter les aspirations et les standards de la vie urbaine et de la société de consommation.

Pour une entreprise de l'industrie des revêtements de sol comme Tarkett, cela peut apparaître comme une bonne nouvelle, mais la réalité est plus complexe. Nous sommes convaincus que les modèles économiques, en général, et industriels, en particulier, des pays développés ne sont pas durables. La croissance mondiale ne peut être une bonne nouvelle pour les entreprises et les citoyens, que si elle s'accompagne d'un nouveau paradigme en termes de Responsabilité sociale des entreprises.

C'est pourquoi chez Tarkett nous nous efforçons de promouvoir les principes de l'économie circulaire, en les adoptant dans nos propres processus, et en encourageant nos partenaires à en faire de même. Notre responsabilité ne s'arrête pas à la porte de nos usines : il est de notre devoir de contribuer à la construction d'un monde durable pour demain, en mettant à profit toute notre influence et notre expertise.

Nous sommes depuis longtemps engagés dans le développement de revêtements de sol innovants. Cela va plus loin que de produire d'excellents produits en matière de design, de coût et de performance – bien que ces aspects soient cruciaux. Par innovation, nous entendons également des revêtements de sol qui améliorent les espaces de vie des personnes et contribuent à leur bien-être.

3.3.1.2 Domaines clés de la stratégie de développement durable de Tarkett

Inspiré par le pilier « Perspectives » de la stratégie de développement durable de Tarkett, notre engagement pour l'éco-innovation est le moteur de notre action. Il se décline sur quatre points fondamentaux liés à la croissance rapide de la population :

- **limitation des ressources :** aujourd'hui déjà, certaines ressources ont été considérablement épuisées, une tendance qui ne peut que s'accélérer à mesure que la demande dans les marchés émergents monte en flèche. Une transition vers une économie circulaire, où les produits sont conçus de façon à ce que leurs matériaux soient valorisés et recyclés à l'infini, est la façon la plus sûre de préserver les ressources naturelles de la planète ;
- **changement climatique :** dans tous les scénarios décrits par les experts, une bien meilleure utilisation des ressources est un facteur clé pour maintenir le changement climatique sous contrôle. Par conséquent, afin d'avoir un impact dans ce domaine, il faudra privilégier des processus de production associant une réduction des besoins en matières premières vierges et en énergie, et une plus grande utilisation de ressources et d'énergie renouvelables ;
- **urbanisation :** la croissance de la population continue de s'accélérer, tout comme l'urbanisation. Les Nations unies estiment que, d'ici 2050, 64 % des personnes vivront en ville. Par conséquent, une réflexion approfondie des designers et des industriels s'avère indispensable, en vue de concevoir et d'apporter des solutions offrant au plus grand nombre un accès à des espaces de vie, de travail et de loisirs agréables et sains. Et ce, tout en répondant aux attentes du marché immobilier en termes de conception modulaire, de personnalisation et d'innovation ;
- **vieillissement de la population :** une forte croissance de la population associée à une amélioration globale des conditions de vie aura pour conséquence démographique un vieillissement de la population. Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) estime que d'ici 2050, 34 % de la population mondiale sera âgée de 60 ans ou plus. Les revêtements de sol, en particulier dans les hôpitaux ou les maisons de retraite, ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine. À l'avenir, ils devront être conçus pour fournir des solutions innovantes contribuant au maintien de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes âgées.

3.3.1.3 L'approche de Tarkett pour relever les défis

Par son engagement en développement durable, Tarkett souhaite, à sa mesure, contribuer à répondre à ces quatre défis globaux. Notre stratégie de développement durable 2020, mise en œuvre par le biais de notre feuille de route en Recherche & Innovation et au sein de nos différentes activités et opérations – y compris par notre programme d'excellence opérationnelle (WCM) – y participe via deux éléments clés de notre philosophie stratégique et opérationnelle :

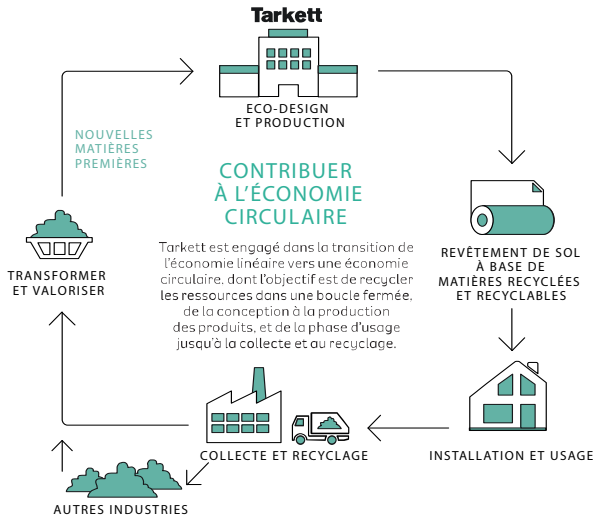
- **la démarche « Closed-Loop Circular Design » nourrie des principes Cradle to Cradle® :** en adoptant pleinement les principes Cradle to Cradle® dans le cadre de notre approche de Conception en circuit vertueux (Closed-Loop Circular Design – voir section 3.1.3), nous nous attachons à créer des boucles dans lesquelles les matériaux sains sont continuellement recyclés ou réutilisés. Cette approche circulaire est un moteur d'innovation permettant de dépasser l'approche de fabrication linéaire traditionnelle, à savoir : extraction, production, consommation et élimination. Pour nous, les produits n'ont plus une « fin de vie » mais une « fin d'usage ». En appliquant aussi les principes Cradle to Cradle® à nos sites de production, notre objectif est également de respecter notre environnement et de faire un usage responsable des ressources (ex : eau, énergie et matières premières) ;
- **une approche collaborative :** pour nous, la collaboration est essentielle à la réussite des projets ambitieux dans lesquels nous nous engageons avec les différents partenaires de notre chaîne de valeur. Nous cherchons ainsi à développer des partenariats avec des acteurs d'autres industries, tels que Veolia, acteur environnemental majeur en France, ou avec des organisations à but non lucratif tels que NXT Health, Practice GreenHealth, ou le Center for Health Design en Amérique du Nord. En Amérique du Nord, Tarkett est également partenaire de la Chambre de Commerce Américaine en vue de promouvoir le développement de l'économie circulaire.

3.3.2 Encourager la transition vers une économie circulaire collaborative

3.3.2.1 Notre engagement pour une économie circulaire

Faire un meilleur usage des ressources est l'une de nos priorités. Pour y parvenir, nous nous sommes engagés massivement en faveur d'une économie circulaire, et nous avons mis en place un certain nombre d'initiatives et d'étapes importantes afin de nous détacher de l'approche linéaire de la fabrication industrielle.

Cette philosophie circulaire implique un changement d'état d'esprit radical, en vue de concevoir des produits qui peuvent être recyclés plusieurs fois, et de développer les technologies et services qui permettent ce recyclage.



Nous poursuivons cet objectif en étroite collaboration avec des institutions telles que la Fondation Ellen MacArthur (et son programme des « 100 de l'économie circulaire ») et l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency).

Tarkett contribue également à des débats plus généraux. Nous nous engageons à jouer un rôle important dans les discussions du Forum économique mondial, en vue d'encourager un engagement plus large dans l'économie circulaire et dans les initiatives connexes au sein du Forum, telles que « The Future of Construction » (l'avenir de la construction).

En adoptant cette philosophie circulaire, **notre objectif est de concevoir des produits aujourd'hui qui seront les matières premières de demain, et de choisir des matériaux sains et sûrs qui pourront être recyclés plusieurs fois**. Nous développons cette philosophie au sein du Groupe en nous appuyant sur quatre piliers décrits en détail dans cette section :

1. l'éco-conception de produits recyclables et recyclés ;
2. la valorisation et le recyclage des déchets de production ;
3. la création de modèles économiques et de circuits logistiques permettant la collecte et la valorisation efficace des chutes d'installation et des revêtements de sol usagés ;
4. le développement de technologies et de capacités de recyclage, en interne ou par le biais de partenariats.

3.3.2.2 Sélection de matériaux de qualité : respect de la santé et de l'environnement

Éco-conception de matériaux de qualité (« *Good Materials* »)
Le Pilier Matériaux de qualité de notre approche de conception en circuit vertueux correspond à la volonté de Tarkett d'évaluer et de sélectionner des **matériaux durables, respectueux de la santé des personnes et de l'environnement**.

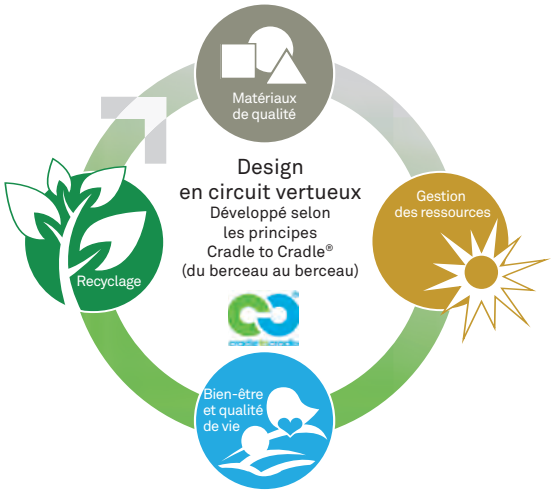
Nous sommes convaincus que nous devons produire des **produits qui contribuent à des espaces de vie, de travail et de loisirs plus sains**. Aujourd'hui, la plupart des personnes passent plus de 90 % de leur temps à l'intérieur, il est donc de plus en plus important de concevoir des intérieurs sains dans les bâtiments.

Étude de cas : Tarkett s'engage pour une utilisation responsable du PVC

Tarkett occupe une position de leader dans le débat sur l'utilisation responsable du PVC. Tant que l'industrie générera du chlore, la meilleure solution paraît être la suivante d'un point de vue Cradle to Cradle® : transformer le chlore en PVC mais uniquement pour des produits durables, tels que les revêtements de sol, conçus avec des matériaux sûrs et avec une chaîne de recyclage post-utilisation. En appliquant les principes Cradle to Cradle® depuis 2011 à chaque étape de la vie d'un produit, nous encourageons l'utilisation responsable du PVC : dans la production, la commercialisation, les pratiques d'approvisionnement et les standards. Tarkett a ainsi commencé à remplacer les plastifiants à base de phtalates, et à mettre en place des systèmes de collecte afin d'assurer la collecte et le recyclage contrôlé et responsable de revêtements de sol en PVC après-utilisation.

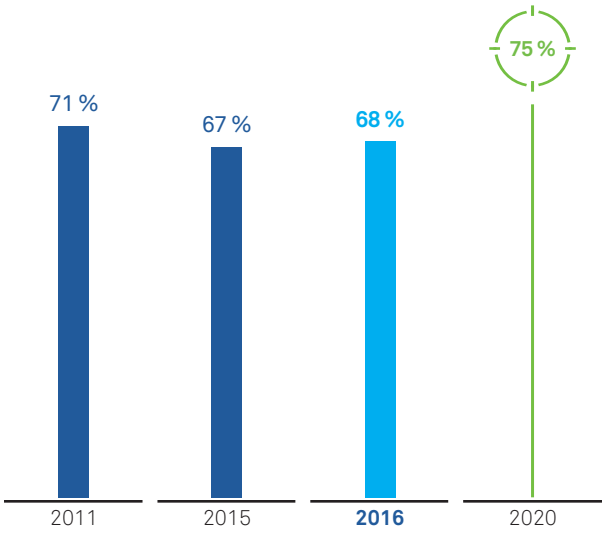
Nous avons commencé notre travail avec l'EPEA sur cette question en 2010 et signé une charte PVC en 2013, après une série d'ateliers. En 2016, nous avons participé à une table ronde lors de la Greenbuild Conference et du Living Product Challenge aux États-Unis, et nous allons poursuivre notre engagement pour « l'utilisation responsable du PVC » auprès d'autres industriels.

Par ailleurs, d'un point de vue environnemental, nous sommes également convaincus que nos besoins en matières premières ne doivent pas contribuer à l'épuisement des ressources naturelles. C'est pourquoi l'utilisation de matériaux issus de **matières minérales abondantes, rapidement renouvelables et recyclées** est une priorité pour Tarkett.

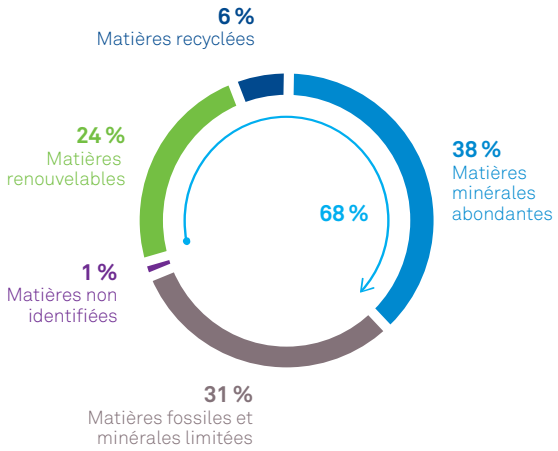


Concrètement, cet engagement se traduit par la quantité de matériaux, au début de notre chaîne d'approvisionnement, qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources :

Part des matières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (% en volumes d'achat)



Catégories de matériaux qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (% sur volumes d'achats de matières)



Évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de la santé

Toujours soucieux de mettre en pratique notre politique développement durable, Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA, un institut de recherche scientifique, pour évaluer ses produits et matériaux au regard de la méthodologie Cradle to Cradle® qui définit 24 critères de santé et environnementaux et les risques chimiques. Optimiser la composition de nos produits est un élément fondamental de notre stratégie de « conception en circuit vertueux » basée sur les principes Cradle to Cradle® et l'économie circulaire. Les résultats de ces évaluations nous permettent de mieux comprendre et d'améliorer l'impact de nos produits, ainsi que de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant notre cahier des charges avec nos fournisseurs.

Indicateur : 95 % de nos matériaux ont été évalués au regard des principes C2C, et notre objectif est d'évaluer l'intégralité de notre portefeuille de matières premières d'ici fin 2020. Cela représente **2 738 matériaux évalués** depuis 2011.

Au-delà de ce travail avec l'EPEA, en 2016, en Amérique du Nord, nous avons lancé les « Material Health Statements » (MHS), un nouvel outil de transparence pour nos clients. Une MHS donne la description des ingrédients d'un produit, basée sur une évaluation détaillée des matériaux qu'il contient. Elle s'appuie sur les résultats d'une évaluation de la composition chimique obtenus via le processus d'évaluation des matériaux Cradle to Cradle® effectué par une tierce partie. Une fois les matériaux évalués, une note leur est attribuée, traduite via un code couleur. Cela rend la MHS facile à lire et à comprendre – même pour les personnes non expertes – et permet d'informer les utilisateurs sur la composition d'un produit Tarkett.

Fin 2016, nous avons publié (en Amérique du Nord) neuf MHS pour les produits suivants : revêtements de sol en vinyle (revêtement homogène iQ Johnsonite), lames et dalles de vinyle modulaires (Gamme Tandus Centiva Victory®), linoléum (Harmonium, Veneto Essenza Natural Clay, Veneto Acoustiflor) et caoutchouc (Baseworks, Rubber Sheet, Rubber Stair Treads, Rubber Tiles).

Appliquer les principes Cradle to Cradle® à l'ensemble des activités du Groupe

Conformément à sa conception en cercle vertueux et à la prise en compte de la santé humaine et de l'environnement à chaque étape du cycle de vie d'un produit (conception, production, utilisation et recyclage), Tarkett applique les principes Cradle to Cradle® à tous ses produits et à l'ensemble de ses activités.

En complément de cette démarche C2C, Tarkett a obtenu plusieurs certifications Cradle to Cradle® ces dernières années pour certaines catégories de produits. La certifications C2C – « Cradle to Cradle Certified™ » – est un autre outil complémentaire qui illustre l'approche d'éco-conception d'un produit sur la base des cinq critères C2C listés ci-après.

Zoom sur les critères de qualité Cradle to Cradle® pour la sélection des matériaux

- Respect de la santé
- Recyclage des matériaux
- Énergies renouvelables et gestion du carbone
- Gestion de l'eau
- Équité sociale

Les évaluations des produits sont réalisées par l'EPEA, et grâce à notre engagement dans l'économie circulaire, nos produits ont obtenu la certification Cradle to Cradle® (« Cradle to Cradle Certified™ ») dans plusieurs catégories de revêtements de sol et de surfaces sportives au cours des dernières années.

Zoom : Certifications Cradle to Cradle® par catégorie de produits

		Or	Argent	Bronze
Moquette	Gold Collection	X		
	Sous-couche de moquette EcoBase®	X		
	Sous-couche de moquette ethos®		X	
	Moquette Desso			X
Linoléum	Veneto Essenza 100 % lin	X		
	Linoléum Silencio/Acoustic/Ecopure			X
	Linoléum linosom		X	
Caoutchouc	Dalles de caoutchouc			X
	Plinthe en caoutchouc			X
Bois			X	
Revêtements de sol résilient	Evolay			X
	iQ One	X		
Gazon artificiel			X	
Gazon hybride	GrassMaster		X	
Adhésifs	Adhésif Tandus Centiva, enduit pour sol et adhésif Tarkett Vinyl Tile et plinthes	X		
	Adhésif Tandus Centiva Pressure sensitive, Adhésif Tandus Centiva, Spray adhésif pour revêtements de sol résilient et revêtements sportifs		X	

Par ailleurs, nous nous assurons de maintenir cette certification à jour, ce qui nous incite à nous améliorer continuellement en respectant les derniers standards 3.0 et 3.1, garantissant un niveau supérieur en matière de développement durable.

Par exemple, en 2015, les dalles de caoutchouc, et accessoires en caoutchouc (nos produits BaseWorks®) sont passés de la certification niveau Basique à la certification Bronze. Toujours en 2015, 93 % des dalles de moquette Desso à usage commercial étaient certifiées C2C (équivalant à 78 % du total de produits vendus, en volume).

Pour la fabrication des revêtements de sol en bois, Tarkett sélectionne des essences en respectant leur cycle naturel et leur disponibilité dans la nature. De plus, le Groupe a fait des efforts considérables en vue d'identifier et d'établir des partenariats avec des fournisseurs certifiés FSC® et PEFC™. Ainsi, depuis 2012, Tarkett a obtenu la certification Cradle to Cradle® Argent Version 3.1 pour les gammes de produits de sol en bois fabriqués sur ses quatre sites de production de Bačka Palanka (Serbie), Hanaskog (Suède), Kalush (Ukraine) et Orzechowo (Pologne).

En 2016, les principales réalisations ont été les suivantes :

- certains de nos adhésifs en Amérique du Nord – adhésif Tandus Centiva, enduit pour sol et adhésif dalles de vinyle Tarkett et plinthes – ont obtenu la certification Or, tandis que d'autres ont obtenu la certification Argent. Pour cela, nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos fournisseurs d'adhésifs et avons eu l'opportunité de les impliquer dans les principes de l'économie circulaire et dans l'utilisation de matériaux sains ;
- Tarkett a lancé iQ One, un produit sans PVC à base de polymères certifié Cradle to Cradle® Or. iQ One a été développé à la suite de recherches approfondies et s'est avéré un produit de choix pour les espaces publics, où les exigences en matière de durabilité et de fonctionnalité se font croissantes.

3.3.2.3 Développer les initiatives de recyclage au cours du cycle de vie complet d'un produit

Conformément à l'engagement du Groupe pour les principes de la conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design ») et à la mise en place de programmes d'amélioration opérationnelle tels que le WCM, Tarkett s'attache à réduire les déchets envoyés en décharge (en vertu du Pilier Gestion des ressources – voir section 3.2.3.4 pour plus d'informations) et à exploiter de nouvelles opportunités pour utiliser des matériaux recyclés dans la composition des produits (en vertu du Pilier Matériaux de qualité – voir section 3.3.2.2).

Toutefois, la mise en place des principes Cradle to Cradle® nécessite un engagement supérieur, en vue d'augmenter la proportion de matériaux recyclés dans les produits et, bien entendu, de recycler les matériaux. Ces concepts peuvent sembler simples, mais ils sont difficiles à mettre en application. Tarkett s'est engagé à relever ces défis depuis un certain nombre d'années, via le Pilier Réutilisation/Recyclage de son approche de conception en circuit vertueux.

Développement de processus de recyclage pour l'optimisation des matières premières recyclées
Ces dernières années, Tarkett a fait de réels progrès en termes d'utilisation de matériaux recyclés dans ses processus de fabrication. Dans ce domaine, le Groupe suit une triple approche :

Tout d'abord, nous recyclons directement nos propres déchets de production (tels que les chutes) ou envoyons nos déchets industriels pour un recyclage externe dans d'autres industries. Pour ce faire, nous avons installé sur plusieurs sites des systèmes de collecte et de recyclage des déchets et chutes de fabrication.

En voici quelques exemples :

- **au Canada** – Farnham : le service R&D a développé un procédé de traitement et de recyclage du plastifiant généré par nos processus de fabrication des produits. Le plastifiant fait partie des vapeurs à haute température, vapeurs auparavant brûlées. En 2015, un processus industriel a été développé en vue de récupérer ce plastifiant, sous forme de liquide propre, et de le réinjecter dans le processus de production pour de nouveaux revêtements de sol en vinyle. Grâce à cette innovation, 100 % des plastifiants sont désormais recyclés ;
- **FieldTurf**, marque de gazon synthétique du groupe Tarkett, commercialise Versatile, une sous-couche pour sols sportifs à base de gazon recyclé, avec des propriétés de drainage uniques et d'absorption des chocs ;
- **en Italie**, sur le site Tarkett de Narni, certains déchets de production de linoléum sont utilisés pour produire des bouchons d'emballage pour les rouleaux de revêtements. Ces déchets sont traités dans le centre de recyclage interne, où ils sont transformés en poudre avant d'être envoyés à une entreprise externe pour être transformés en bouchons recyclés.

Ensuite, nous achetons des matériaux recyclés durables à nos partenaires, transformant ainsi des déchets ou des produits dérivés d'autres entreprises en matières premières que nous pouvons utiliser.

Voici quelques exemples de réussites dans ce domaine :

- **au Brésil**, le centre de recyclage a été élargi, avec l'ajout d'une nouvelle unité de recyclage sur le site de production de Jacarei (voir encadré « Étude de cas » ci-dessous) ;
- **Desso** a établi un partenariat avec un fournisseur de fil, Aquafil, en vue d'utiliser les fibres en nylon régénéré Econyl®. Plus de 50 % de la gamme de moquettes Desso (en chiffre d'affaires) est disponible en fil Econyl®. Cette fibre, créée à 100 % à partir de nylon régénéré, contient également des déchets de fibres usagées issus de l'usine Refinity® de Desso ;
- **aux Pays-Bas**, en partenariat avec les entreprises d'eau potable locales, Desso, une marque Tarkett, a développé une technique de valorisation du carbonate de calcium (composé chimique présent dans le calcaire), produit lors du traitement de l'eau. Le carbonate de calcium est traité conformément aux critères Cradle to Cradle® pour être utilisé dans les sous-couches de moquette EcoBase®, produit qui a obtenu la certification C2C Or ;
- en 2016, **Desso** a continué de soutenir le projet de protection de l'océan « Healthy Seas, a Journey from Waste to Wear »). Cette initiative vise à éliminer les déchets, en particulier les filets de pêche, pour créer des océans plus sains, et à recycler les déchets marins en fil, dont une partie est utilisée pour produire de nouvelles moquettes Desso ;
- **en Amérique du Nord**, Tandus Centiva a mis au point une sous-couche de moquette, ethos®, composée de PVB recyclé de parebrises et de verre de protection. La sous-couche de moquette ethos® est certifiée Cradle to Cradle® Argent.

Enfin, nous recyclons les revêtements de sol usagés et les chutes d'installation issus des sites de nos clients.

- **au Luxembourg**, le site de Clervaux possède un centre de recyclage à la fois pour les chutes de production de Clervaux et d'autres sites Tarkett : Bačka Palanka (Serbie), Sedan (France), Jaslo (Pologne), Konz (Allemagne), et Ronneby (Suède) et pour les chutes propres de revêtements de sol (chutes post installation). Le site de Clervaux fabrique ainsi des sous-couches à base de recyclat pour ses propres chaînes de production de sols en vinyle, et pour celles des sites Tarkett de Konz (Allemagne), Lenham (Royaume-Uni) et Sedan (France). Une autre partie de ces matériaux recyclés est également utilisée sur la chaîne de production de LVT du site ;
- **aux États-Unis**, en Géorgie, le Dalton Environmental Center valorise les déchets de fabrication et les moquettes commerciales usagées. Ces derniers sont traités et prêts à être réutilisés dans la fabrication des sous-couches ER3 pour les moquettes Tandus.

Dans leur ensemble, ces procédés et différentes initiatives ont permis **d'utiliser 6 % des matériaux recyclés** (en volume de matériaux achetés – soit près de 80 000 tonnes) en 2016, contre 5 % en 2015 (55 000 tonnes) et 3,6 % en 2011. Ce chiffre inclut également, pour la première fois, le recyclage en interne du site d'Otradny, en Russie.

Étude de cas : Une initiative du site de production brésilien incarnant les principes de l'économie circulaire

En 2016, sur notre site de production de Jacarei (Brésil), Tarkett a agrandi son unité de recyclage, permettant ainsi de recycler 960 tonnes de déchets et chutes de production chaque année pour leur réutilisation dans la production de sols en vinyle (LVT et VCT). Le matériau utilisé à Jacarei est du PVC recyclé issu de fournisseurs externes : chutes industrielles d'emballage de médicaments (que nous utilisions déjà), emballage de médicaments après usage, et PVC issu du recyclage des cartes SIM de téléphones portables.

Au Brésil, un projet « Powered by Sustainability » a été lancé en 2015 pour la gamme de produit VCT. Ce projet a été étendu à la couche centrale du produit LVT, développée conformément aux principes de l'économie circulaire et aux objectifs 2020 de Tarkett. Le défi était de développer un produit durable, utilisant des matières premières recyclées – évitant ainsi l'utilisation de ressources naturelles et l'envoi de déchets en décharge. Ce projet a été développé en utilisant des infrastructures existantes de Jacarei et en partenariat avec des fournisseurs brésiliens de PVC recyclé.

Circuit vertueux : de la fin de vie à la fin d'usage

Comme nous l'avons expliqué plus haut, Tarkett ne réfléchit plus en termes de *fin de vie* mais de *fin d'usage* d'un produit. Dans un secteur hautement compétitif comme celui des revêtements de sol, cette évolution s'accompagne d'un certain nombre de défis techniques, logistiques et économiques.

Sur nos chantiers, les chutes propres et les revêtements de sol usagés doivent être collectés efficacement, puis transportés dans l'un de nos centres de recyclage. Grâce à son approche d'éco-conception, Tarkett a développé des produits faciles à désinstaller ou à désassembler. Mais ce n'est pas suffisant. Pour être efficace, le système requiert une bonne coopération de la part des clients, et un accompagnement au changement (pour encourager les habitudes de recyclage plutôt que de mise en décharge). D'un point de vue logistique, l'enjeu est de mettre en place un service rentable et efficace pour chaque partie prenante en créant un réseau de partenaires de collecte.

D'un point de vue technique, le système requiert des technologies et des processus de recyclage de haut niveau, pour séparer, désassembler, trier et transformer les matériaux usagés collectés en nouvelles matières premières de haute qualité, tout en respectant la santé des personnes et l'environnement.

ReStart® : un programme de collecte et de recyclage optimisant la réutilisation des matériaux

En vue de répondre aux besoins de nos clients pour la récupération post-installation et post-utilisation des revêtements de sol, nous avons développé le programme ReStart®. Ce programme est un élément clé de notre modèle d'économie circulaire, qui nous permet de nous fournir en matières secondaires de haute qualité.

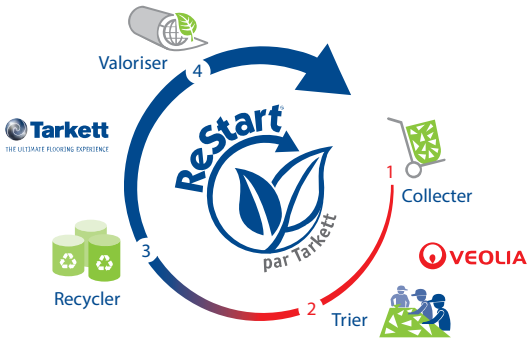
Par le biais du programme ReStart®, Tarkett travaille en étroite collaboration avec ses clients, et collecte et trie les chutes d'installation en Europe et en Amérique du Nord, ainsi que les revêtements usagés en Amérique du Nord. Notre objectif est d'élargir notre réseau de partenaires locaux afin d'augmenter les volumes collectés, facilitant ainsi leur recyclage dans l'un des sept centres de recyclage Tarkett.

Indicateur : Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés : **8 900 tonnes en 2016**, contre 9 900 tonnes en 2015. Notre objectif 2020 est de doubler les volumes par rapport à 2010 (pour parvenir à environ 38 000 tonnes, contre près de 19 000 tonnes en 2010).

Étude de cas : Tarkett France signe un partenariat avec Veolia pour accélérer le programme de collecte *ReStart®*

En 2016, Tarkett a signé un partenariat avec Veolia en vue d'accélérer le programme *ReStart®* en France, et de contribuer à la transition vers l'économie circulaire dans le pays. Veolia collecte et trie les chutes d'installation de bonne qualité de nos clients. Les revêtements de sol en vinyle et en linoléum sont ensuite recyclés sur les sites de production de Tarkett. Ce partenariat présente un certain nombre d'objectifs ambitieux, tels que :

- Doubler le nombre de centres de collecte (de ce type) en France
- Se développer dans d'autres zones géographiques
- Chercher de nouvelles technologies durables de séparation et de recyclage



Étude de cas : États-Unis – Tarkett signe un partenariat avec la Coppin State University (CSU, Maryland) pour la mise en place d'un programme de valorisation, de recyclage et de réutilisation des moquettes

Ce programme concerne les moquettes ôtées ou remplacées sur le campus de l'école. CSU met actuellement en place un ambitieux plan d'action climat (Climate Action Plan) qui définit des politiques et des pratiques destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'université. Notre partenariat permet ainsi de contribuer aux objectifs de neutralité climatique et de développement durable de l'université.

Par ailleurs, tous les matériaux de revêtements de sol collectés qui ne sont pas strictement conformes aux exigences qualitatives de Tarkett en matière de « Matériaux de qualité » sont transformés et utilisés dans d'autres industries. En France, Tarkett est un acteur majeur dans ce domaine en collaborant avec le SFEC (Syndicat Français des Enducteurs Calandreurs) qui a mis en place le programme de collecte et de recyclage PVC Next.

Depuis 2009, Desso (activités européennes de moquette de Tarkett) pilote un programme de récupération des moquettes usagées, de dalles et de tapis : le programme *ReStart®* (précédemment appelé Take Back™), qui intègre les matériaux recyclés aux nouvelles moquettes. Les chutes des tapis peuvent être retournées dans des conteneurs et les dalles de moquette empilées sur des palettes industrielles. Sur les marchés belge et néerlandais, Desso propose un système de récupération spécifiquement conçu appelé RollerDoc™ facilitant la désinstallation et la collecte. Les systèmes RollerDoc™ sont deux fois plus petits que les palettes classiques et sont roulables. Ils peuvent être déplacés facilement d'un bâtiment à l'autre car ils peuvent passer par n'importe quelle porte et entrer dans n'importe quel ascenseur. Le système RollerDoc™ offre une solution pratique pour les projets de rénovation.

En parallèle, Desso a développé une ligne pilote de séparation et de purification, appelée Refinity® et cofinancée par le programme LIFE+ de l'Union Européenne. L'objectif du programme Refinity® est de développer une technique innovante de séparation qui permet de séparer le fil et les autres fibres de la sous-couche. Après une étape supplémentaire de purification, le fil (avec la pureté requise) est retourné au fabricant de fil pour la production de fil régénéré. Au cours du processus, l'utilisation de matériaux vierges est nécessaire pour compenser les pertes du processus. Les sous-couches de moquette en bitume sont recyclées comme une matière première de valeur pour l'industrie routière. Les parties non recyclables sont utilisées comme combustible secondaire dans l'industrie du ciment.

Ces types de partenariats nous aident à accélérer notre transition vers l'économie circulaire. De plus, conformément à notre objectif de devenir un leader de notre secteur sur ces sujets, nous sommes constamment à la recherche de nouvelles manières d'inciter nos clients à se joindre à nous dans cette transition.

En vue de faciliter la valorisation de nos produits, nous proposons, en Europe, le « Desso Carpet Lease service » (développé avec DDL, un partenaire de solutions financières globales) : suivant les principes de l'économie fonctionnelle, les clients peuvent à présent louer leur revêtement de sol dans son intégralité. Ainsi, nous sommes propriétaires du produit pendant son cycle de vie entier (même après utilisation) – et nous le gérons également dans son intégralité – de l'installation à l'entretien en passant par la récupération et le recyclage. L'objectif de ce service est d'assurer le recyclage de matériaux de haute qualité, et d'éviter que les déchets des clients ne soient envoyés en décharge. Néanmoins, ce concept de leasing est toujours à l'état de pilote ; nous avons besoin de temps pour convaincre nos clients et renforcer notre modèle économique.

Par le biais de FieldTurf, sa marque de revêtements sportifs, Tarkett propose également des solutions de recyclage pour les différents éléments composant les gazons artificiels, tels que la sous-couche, ou les éléments de remplissage en sable et en caoutchouc.

Le Green Tour de Tarkett : encourager l'économie circulaire

Comme expliqué plus haut dans ce rapport, l'objectif de Tarkett est de s'établir comme un acteur clé des principes Cradle to Cradle® et de l'économie circulaire – mais également d'engager ses partenaires dans cette démarche, notamment en expliquant notre approche. Nous avons ainsi lancé notre Green Tour pour présenter la façon dont un site de production peut agir en faveur du développement durable. Nous expliquons également comment le Groupe évolue vers une économie circulaire dans tous les aspects de sa production, via notre approche de la Conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design ») et les principes Cradle to Cradle®. Par ailleurs, le tour permet de stimuler l'initiative *ReStart®* dans la région EMEA, en aidant les installateurs, les sous-traitants, les architectes ainsi que les propriétaires de bâtiments à comprendre clairement comment ils peuvent travailler avec Tarkett pour réduire les déchets envoyés en décharge et développer le recyclage des revêtements de sol.

Étude de cas : Tarkett, Suède
Green Tour de Ronneby
sur la production et le transport

Après Narni en Italie et Clervaux au Luxembourg, Tarkett a organisé son troisième Green Tour en 2016 à Ronneby, en Suède. Ce tour a mis l'accent sur deux composantes clés du développement durable : les initiatives de transport qui permettent de réduire l'empreinte carbone de Tarkett, et la configuration unique de la chaîne de production de Ronneby. Cette dernière est organisée de manière à optimiser l'utilisation des matériaux, réduire la consommation d'énergie, et intégrer directement les contenus recyclés.

Les équipes de Ronneby ont fièrement accueilli 140 employés commerciaux et marketing pour leur présenter la façon dont le site de production met en œuvre l'approche de la Conception en circuit vertueux de Tarkett, et leur ont expliqué comment le développement durable est intégré à leurs activités quotidiennes.

3.3.3 Vers une contribution positive de nos produits

3.3.3.1 Bien-être et qualité de vie

L'ambition de Tarkett de s'engager pour de meilleurs espaces de vie est intégrée à la stratégie du Groupe et à ses activités, et répond, entre autres, à deux objectifs de développement durable des Nations unies, à savoir : Santé et bien-être, et Villes et communautés durables.

Cette vision, complétée des principes Cradle to Cradle®, nourrit la réflexion et les axes d'innovation du Groupe pour contribuer de manière positive à ces objectifs :

- en assurant la bonne santé des personnes et en favorisant le bien-être pour tous, à tout âge ;
- et en rendant les villes et les espaces de vie sûrs, durables et ouverts à tous.

Les deux sections suivantes décrivent la façon dont le Pilier Bien-être et qualité de vie de notre approche de Conception en circuit vertueux nous a déjà permis de développer des innovations dans ces domaines.

3.3.3.2 Santé et bien-être à tout âge

Dans un monde où la part de la population âgée augmente rapidement, nous sommes convaincus que des solutions de revêtements de sol innovantes peuvent aider ces personnes à vivre de manière autonome, de façon épanouie et à garder confiance en elles-mêmes.

Les innovations de Tarkett dans ce domaine concernent :

- les établissements de santé et de soin : utilisation de couleurs et de matériaux pour améliorer le bien-être, et stimuler la mobilité et les capacités cognitives (par exemple, l'étude sur la couleur pour la maladie d'Alzheimer réalisée par Tarkett) ;
- les espaces de vie connectés : voir encadré ci-dessous.

Étude de cas : FloorInMotion™ Care – un sol intelligent capable d'appeler à l'aide

Tarkett a développé et commercialisé le premier sol connecté intelligent : une réponse pratique au problème de la population vieillissante. Ce sol intègre le système FloorInMotion™ – un système de sol intelligent – dont l'objectif est d'offrir bien plus qu'un revêtement de sol pour les personnes hospitalisées ou vivant en maison de retraite. Ce sol connecté est conçu pour détecter les chutes, envoyer des alertes et contrôler les mouvements des patients, fournissant ainsi des informations aux soignants. Suite à la conception de ce produit révolutionnaire, Tarkett a reçu le Trophée Batiactu Construction & Innovation en France, ainsi qu'une récompense lors du Luxembourg Healthcare Summit en 2015.

De plus, toutes les innovations contribuant à l'environnement et à la qualité de l'air intérieur, décrites dans la section suivantes (solutions anti-allergènes, plastifiants sans phtalate et produits à faibles émissions de COV (Composés Organiques Volatils)) contribuent également à la création d'espaces de vie sains pour les personnes âgées.

3.3.3.3 Villes et communautés durables

Comme décrit précédemment, le monde d'aujourd'hui se caractérise par des migrations croissantes, et une augmentation de la population, dans les zones urbaines. Dans ce monde urbain, la plupart des personnes passent 90 % de leur temps à l'intérieur.

Chez Tarkett, nous sommes convaincus que nous pouvons contribuer de façon positive aux défis majeurs qui accompagnent ce phénomène, par la création d'espaces de vie urbains modernes et agréables. Par agréables, nous entendons des espaces sains et sûrs, conçus pour le bien-être, et répondant aux besoins du secteur de la construction en termes d'intégration de matériaux avancés, de conception modulaire, de personnalisation, et de confort.

Ce sujet fait partie du Pilier Bien-être et qualité de vie de notre approche de Conception en circuit vertueux, dont les produits permettent d'améliorer la qualité de l'air intérieur et contribuent à des espaces intérieurs sains. Ces produits contribuent au bien-être de tous, dans les espaces dans lesquels ils sont utilisés, et peuvent présenter des avantages spécifiques pour les personnes âgées, les enfants ou les personnes allergiques ou asthmatiques.

Voici quelques exemples de notre travail dans ce domaine :

Amélioration de la qualité de l'air intérieur, avec des revêtements de sol anti-allergènes, à faibles émissions de Composés Organiques Volatils totaux (COVT) et un système de capture des particules de poussière :

- depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de produits de revêtements de sol à faibles, voire très faibles, émissions de COVT dans la quasi-totalité de ses gammes de produits. Tarkett propose des produits avec des émissions de COVT de 10 à 100 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts ;

Indicateur : Le pourcentage (% de m² produits) de revêtements de sol à faibles émissions de COV (< 100 µg/m³) : **92 %** en 2016.
Notre objectif 2020 est de 100 %.

Indicateur : Le pourcentage (% de m² produits) de revêtements de sol dont les émissions de COV se trouvent sous la limite de détection (< 10 µg/m³) : 48 % en 2016.

- en 2016, Tarkett a lancé iQ One, un produit à base de polymères, certifié Cradle to Cradle® Or, à faibles émissions de COVT. iQ One (un revêtement de sol sans PVC) a été développé suite à des recherches approfondies et constitue un choix idéal pour les établissements de santé (voir section 3.3.2.2 Certifications Cradle to Cradle®) ;
- en 2015, l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie a recommandé le produit vinyle modulaire Starfloor Click – la première fois qu'une solution de revêtements de sol était incluse dans sa liste. Cette recommandation montre que Tarkett est en mesure de développer des revêtements de sol qui contribuent à un meilleur environnement intérieur : plastifiants sans phtalate, émissions extrêmement faibles et installation sans colle ;

- en 2012, la Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies (Asthma and Allergy Foundation of America – AAFA) a décerné la certification asthma and allergy friendly™ à notre produit FiberFloor®. Suite à ce succès, nous avons reçu plusieurs autres certifications de revêtements de sol en vinyle, pour l'hôtellerie, les magasins (I.D. Inspiration™), les hôpitaux (le revêtement de sol vinyle iQ™) et les sols sportifs intérieurs (Omnisports 6,5 mm et 8,3 mm). Plus récemment, en 2016, Tarkett a obtenu cette même certification pour ses revêtements de sol en vinyle Acczent & Ruby ;
- la dalle de moquette Desso AirMaster® associée à la gamme de sous-couches EcoBase® contribue à une meilleure qualité de l'air intérieur. Sa technologie brevetée capture quatre fois plus de particules fines de poussière que les moquettes classiques. En 2015, ce produit a reçu la certification Gold Plus du GUI, un institut allemand spécialisé dans les analyses de la qualité de l'air intérieur, première fois dans le monde que ce niveau est atteint.

Un environnement intérieur sain avec des matériaux de revêtements de sol respectueux de la santé, tels que les plastifiants sans phtalate :

- les phtalates, un groupe de produits chimiques principalement utilisés dans la fabrication des plastiques pour leur conférer une certaine flexibilité, font l'objet d'un débat scientifique quant à leur impact potentiel sur la santé humaine. Tarkett cherche activement des alternatives à ces matériaux. Pour ce faire, nous avons considérablement investi dans la recherche et le développement pour des plastifiants sans phtalate. Nous avons ainsi été capables de modifier nos formules et nos procédés afin de fabriquer nos produits sans phtalate ;
- tous nos sites de production de vinyle en Europe et en Amérique du Nord utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate (à l'exception de contenus recyclés pour certains produits). Nos sites de moquette et de vinyle en Chine utilisent également cette technologie. En 2016, nous avons déployé cette technologie pour certaines gammes au Brésil, en Serbie et en Ukraine.

Indicateur : Le pourcentage (% de m² produits) de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (sauf contenu recyclé) : **57 %** en 2016.
Notre objectif 2020 est de 100 %.

Les produits Tarkett présentent des caractéristiques permettant de **créer des espaces agréables, améliorant le bien-être et le confort des personnes**. En voici quelques illustrations :

- **perception des couleurs :** des couleurs et des motifs stimulants (Études réalisés par Tarkett sur l'impact des couleurs sur les enfants, et les malades Alzheimer) ;
- **acoustique :** des produits insonorisants qui améliorent l'environnement acoustique des bâtiments ; notre moquette SoundMaster® permet d'améliorer l'isolation au bruit (+15dB) et l'insonorisation (amélioration de + 100 %, comparé aux moquettes standards) ;
- **sécurité et hygiène :** des revêtements de sol anti-dérapants et sans joints, des solutions pour salles d'eau ; des surfaces sportives qui améliorent la sécurité des athlètes ;
- **installation :** des produits conçus pour une installation, un entretien et un enlèvement facile ; la gamme modulaire LVT, en pose libre et avec système de clipsage, ne nécessitant aucun adhésif ; les dalles de moquette Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tandus Tape+ garantissant que les moquettes peuvent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol ;
- **entretien :** des systèmes d'entretien et de nettoyage écologiques, tels que notre système « drybuffing » (polissage à sec) pour les sols en vinyle, qui réduit les besoins en eau et en détergents. Le polissage à sec du sol vinyle iQ Natural requiert 18 % moins d'eau, 2,3 fois moins de détergent et, par conséquent, 20 % d'électricité en moins. Sur la base d'un cycle de vie de 20 ans, ce sol peut permettre de réduire de 40 % les impacts du produit sur la limitation des ressources et le changement climatique.

Le Groupe contribue également à l'enjeu « villes durables et communautés » des objectifs de développement durable des Nations Unies à travers sa politique de responsabilité sociale et sociétale (voir section 3.2.1).

Annexes

ICPE du site de Sedan en France

Le site de vinyle de Sedan en France est classé à « Autorisation » par un Arrêté préfectoral de juillet 2008 en particulier pour les rubriques liées à la transformation et au stockage de matières plastiques.

Ainsi le site est notamment soumis « à Autorisation » pour les rubriques :

- 2450-2-a – Imprimeries en hélio gravure ;
- 2663-2-b – Stockage de polymères (pour ses produits finis) ;
- 2662-2 – Stockage de polymère (pour ses matières premières).

Le site de Sedan a confié sa veille réglementaire à un cabinet spécialisé ce qui lui a permis en particulier d'identifier les évolutions de la réglementation ICPE.

En particulier, le site a communiqué tous les éléments aux autorités concernant les nouvelles rubriques 3 000 et 4 000.

Le site est organisé en cas de sinistre majeur d'incendie ou de pollution grâce à un POI (Plan d'Opération Interne) et une équipe de pompiers interne capable d'intervenir 24h/24h et 7j/7j.

L'organisation du site lui permet d'être reconnu par les meilleurs standards. Ainsi, le site est certifié selon les référentiels ISO 9001 (Qualité), ISO 14001(Environnement), ISO 50001(Énergies) et OHSAS 18 001(Sécurité), et a confirmé le niveau bronze WCM en septembre 2016.

Grâce à une politique volontariste le site a réduit considérablement son impact sur l'environnement depuis 2011 notamment. En effet, depuis 2011 les rejets industriels en COV (Composés Organiques Volatils) ont été divisés par 3, les consommations d'eau ont été divisées par 2 entre 2012 et 2014 et les déchets non recyclables ont été divisés par plus 4,5. Pour ce faire le site utilise une méthode structurée d'analyse et de réduction des aspects environnementaux.

Enfin afin de protéger le milieu contre toute pollution accidentelle le site a mis en place des séparateurs d'hydrocarbures sur les rejets pluviaux et un analyseur du niveau de pollution en continu sur les rejets d'eaux industrielles.

Le dossier de demande d'autorisation d'exploiter du site d'Auchel a été déposé en Préfecture en janvier 2016.

Le dossier a été réalisé par le cabinet ENVIRO CONSEIL.

Les installations du site d'Auchel relèvent du régime de l'Enregistrement. La version de la nomenclature prise en référence pour effectuer ce classement est la version 27.01 (octobre 2015).

Ainsi le site est notamment soumis à enregistrement pour la rubrique : 2661.1 et 2661.2 – Transformation de polymères.

Les rubriques suivantes ont été classées à déclaration :

- 2662 – Stockage de polymères ;
- 2663.2 – Stockage de pneumatiques et produits dont 50 % au moins de la masse totale unitaire est composée de polymères ;
- 4719 – Stockage d'Acétylène.

La rubrique 2910.A – Combustion à l'exclusion des installations visées par les rubriques 2 770 et 2 771 a été classée à déclaration avec contrôle périodique.

Gaspillage alimentaire

Chez Tarkett, le gaspillage alimentaire se limite aux services de restauration et sont gérés par des fournisseurs externes ayant leur propre plan d'action, comme dans notre siège en France par exemple.

3.4 Rapport social et environnemental

3.4.1 Tableaux de bord

Indicateurs sociaux

Indicateur		Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014
Sécurité, respect et intégrité						
Fréquence des accidents, usines uniquement	Avec arrêt de travail	- 42 % ●	- 69 % ● (vs 2010)	1,34	2,32	2,30
	Avec arrêt de travail enregistrable (FR1t)	- 43 % ●	- 41 % ● (vs 2013)	3,56	6,26	6,01
	Totaux (FR2t)	- 26 % ●	- 22 % ● (vs 2013)	19,0	25,6	22,1
	Sévérité	- 37 % ●	- 42 % ● (vs 2013)	0,044	0,070	0,070
Nombre d'accidents mortels – usines uniquement		-	-	0	0	0
Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett » dans l'enquête de satisfaction des employés		- 1,5 pt ●	+ 5,5 pts ● (vs 2010)	61,5	-	63,0
Développement des talents, responsabilisation et diversité						
Part des femmes Dirigeants		-	+ 2 pts ● (vs 2011)	18 %	18 %	16 %
Part des femmes à des postes de managers		+ 1 pt ●	+ 1 pt ● (vs 2015)	26 %	25 %	-
Part des employés ayant été formés		- 4 pts ●	+ 17 pts ● (vs 2011)	54 %	58 %	57 %
Heures de formation *(milliers d'heures)*		- 6 %	+ 28 % ● (vs 2013)	255	273	266
Coûts de formation *(millions d'euros)*		- 5 %	+ 18 % (vs 2013)	3,2	3,3	3,1
Part des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne		- 4 pts ●	- 4 pts ● (vs 2015)	45 %	49 %	N
Part des employés ayant suivi une « Revue de Performance et Développement » ou équivalent		- 1 pt ●	- 1 pt ● (vs 2015)	56 %	57 %	N
Communication et dialogue social						
Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés		+ 1 pt ●	+ 6,5 pts ● (vs 2010)	60,0	-	59,0
Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés		- 1,6 pt ●	+ 6 pts ● (vs 2010)	61,7	-	63,3
Engagement auprès des communautés locales						
Formations Tarkett Academy		- 10 %	+ 6 % (vs 2011)	3 575	3 974	3 754

● Évolution positive.
● Évolution négative.

Indicateur		Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014
Autres indicateurs sociaux						
Effectif total		+0,5 %	+2,1 % (vs 2014)	12 428	12 367	12 177
Employés travaillant à temps partiel		+ 0,1 pt	+ 1,1 pt (vs 2014)	3,0 %	2,9 %	1,9 %
Part de femmes dans l'effectif		+1 pt	+1 pt (vs 2014)	28 %	27 %	27 %
Pyramide des âges	Plus de 60 ans			5,8 %	5,4 %	5,0 %
	50 à 59 ans			22,8 %	22,5 %	21,1 %
	40 à 49 ans			28,5 %	28,2 %	27,4 %
	30 à 39 ans			28,6 %	29,1 %	28,7 %
	20 à 29 ans			13,8 %	14,5 %	15,7 %
	Moins de 20 ans			0,5 %	0,3 %	0,3 %
Zones géographiques (1)	EMEA			38 %	37 %	34 %
	Amérique du Nord			31 %	30 %	30 %
	CEI, APAC, Am. Latine			31 %	33 %	36 %
Embauches et fins de contrats	Embauches	- 11 %	- 13 % (vs 2014)	1 883	2 111	2 163
	Fins de contrats	+18 %	+38 % (vs 2014)	1 691	1 434	1 224
	Fins de contrats à l'initiative de l'employé (ex : démission, départ à la retraite)			1 102		
	Fins de contrats à l'initiative de l'employeur (ex : licenciement)			589		
Taux de rotation de l'effectif		+ 2 pts	+ 3 pts (vs 2014)	14 %	12 %	11 %
Taux d'absentéisme – usines uniquement		-	+ 0,2 pt (vs 2014)	2,5 %	2,5 %	2,3 %
Taux d'absentéisme		-	-	2,3 %	-	-
Employés avec un handicap		+ 0,1 pt	- 0,2 pt (vs 2014)	1,4 %	1,3 %	1,6 %
Rémunération et bénéfices totaux *(millions d'euros)*		+3 %	-	639	618	531

(1) EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique ; CEI : Communauté d'États Indépendants ; APAC : Asie-Pacifique.
N= Données non disponibles.

Indicateurs environnementaux

Indicateur	Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014	Objectif 2020
Matériaux de qualité (« Good materials »)						
Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse C2C *(% du volume acheté)*	+ 15 pts ●	+ 87 pts ● (vs 2011)	95 %	80 %	75 %	100 %
Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement ne contribuant pas à la limitation des ressources *(% du volume acheté)*	+ 1 pt ●	- 3 pts ● (vs 2011)	68 %	67 %	68 %	75 %
Gestion optimisée des ressources						
Consommation d'eau *(litres/m²)*	+0,26 % ●	- 35 % ● (vs 2010)	3,33	3,32	3,56	
Part des sites de production ayant mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication)	+ 3 pts ●	- 1 pt ● (vs 2010)	60 %	57 %	61 %	100 %
Consommation d'énergie *(kWh/m²)*	- 3 % ●	- 6 % ● (vs 2010)	4,09	4,21	4,37	
Émissions de gaz à effet de serre *(kgCO2e/m²)*	- 8 % ●	- 7 % ● (vs 2010)	0,94	1,02	1,04	- 20 % vs 2010
Bien-être et qualité de vie						
Produits sans phtalate *(% de m² produits, revêtements en vinyle uniquement)*	+ 2 pts ●	+ 57 pts ● (vs 2010)	57 %	55 %	38 %	100 %
Produits à faibles émissions de COV *(% de m² produits, revêtements de sol uniquement) (< 100µg/m³ après 28 jours)*	-	+ 71 pts ● (vs 2010)	92 %	92 %	90 %	100 %
Produits à émissions de COV non quantifiables *(% de m² produits, revêtements de sol uniquement)*	- 1 pt ●	+ 48 pts ● (vs 2010)	48 %	49 %	48 %	
Recyclage et réutilisation						
Déchets non recyclés *(g/m²)*	- 16 % ●	- 16 % ● (vs 2015)	105	125	-	
Déchets envoyés en décharge *(milliers de tonnes)*	- 9 % ●	- 9 % ● (vs 2015)	18,4	20,3	-	0 déchet en décharge
Part des déchets non recyclés envoyés en décharge	- 5 pts ●	- 5 pts ● (vs 2015)	58 %	63 %	-	
Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés *(tonnes)*	- 10 % ●	- 53 % ● (vs 2010)	8 900	9 900	13 500	Doubler la quantité vs 2010

● Évolution positive.
● Évolution négative.

Indicateurs gouvernance

Indicateur	Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014
Part des employés ayant suivi la formation e-learning sur le Code éthique	+ 26 pts ●	+ 26 pts ● (vs 2014)	99 %	73 %	73 %
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies *(% de valeur d'achat)*	- 8 pts ●	+ 22 pts ● (vs 2011)	64 %	72 %	59 %
Entités auditées	+ 5 pts ●	+ 45 pts ● (vs 2011)	97 %	92 %	85 %

● Évolution positive.
● Évolution négative.

3.4.2 Note méthodologique

Le tableau de bord du développement durable de Tarkett est un outil essentiel de suivi et de pilotage de la performance. Son objectif principal est de doter le groupe d'indicateurs pertinents pour évaluer le déploiement de sa stratégie et répondre à ses obligations réglementaires. Les progrès sont mesurés par rapport à une année de référence définie pour chaque indicateur.

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

Référentiel d'indicateurs
Le tableau de bord du développement durable a été construit en s'appuyant sur les cadres suivants :

- la stratégie de développement durable du Groupe : chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, certains faisant l'objet d'un objectif à long terme ;
- la loi Grenelle 2 : les informations sociales, environnementales et sociétales requises par l'article L.225-102-1 du Code du commerce sont incluses sous forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiés dans ce tableau de bord (les informations qualitatives étant présentées dans les autres parties du rapport de gestion) ;
- le Pacte Mondial des Nations unies : dans le cadre de l'engagement volontaire du Groupe, le tableau de bord est un outil de gestion de la performance sur chaque dimension du Pacte Mondial ;
- les lignes directrices de *reporting* de la Global Reporting Initiative G4 (GRI 4). Ce rapport contient les informations standards issues de ces lignes directrices. Un tableau des contenus GRI (voir section 3.4.3) indique où trouver les éléments de publication dans ce rapport.

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

Procédures méthodologiques
Le tableau de bord du développement durable de Tarkett présente la liste des indicateurs clés de performance (Indicateur) pour chaque initiative stratégique, ainsi que leurs responsables en termes de management. Des définitions sont fournies pour chaque indicateur, ainsi qu'un fichier de consolidation spécifique. La procédure de *reporting* est résumée dans un fichier unique qui consolide ces fiches et en restitue la synthèse dans un tableau de bord unique.

Cette procédure définit également les responsables pour chaque indicateur, ainsi que les périmètres, définitions, unités, sources et contrôles.

La période de *reporting* pour les informations publiées est celle du *reporting* financier (01/01/2016-31/12/2016). La source des données et la fréquence de suivi varient en fonction des indicateurs :

- indicateurs eau, énergie, déchets, sécurité et absentéisme : collectés et suivis mensuellement au niveau du groupe par l'organisation *World Class Manufacturing*, via une scorecard dédiée pour chaque site industriel ;
- indicateurs et statistiques sociaux : collectés annuellement sous la responsabilité des Ressources Humaines locales selon un formulaire dédié, et consolidés au niveau du Groupe ;
- indicateurs sur les matériaux (« *Good Materials* ») : construits annuellement sous la responsabilité du service Recherche & Innovation du Groupe (R&I), sur la base des données d'achats et de classification des matériaux ;
- indicateurs sur les produits (« People–friendly spaces ») : construits annuellement sous la responsabilité du service R&I du Groupe, sur la base des données de volume par site et du mix de production des différentes typologies de produits ;
- indicateurs sur la satisfaction des employés : mesurés tous les 2 ans avec les résultats de l'enquête interne de satisfaction réalisée ;
- autres indicateurs (Tarkett Academy, indicateurs financiers, recyclage externe, audit, fournisseurs) : collectés annuellement avec pour chaque indicateur un responsable unique et un format dédié de collecte.

L'année de référence est 2010 pour la majorité des indicateurs de progrès. Pour certains indicateurs de progrès et pour la plupart des statistiques sociales, l'année de référence est 2011. Dans certains cas, la collecte de données et la consolidation sont plus récentes. L'année de référence est indiquée dans le tableau de bord pour chaque indicateur (voir tableau de bord à la section 3.5 pour plus d'informations).

Périmètre de *reporting* et méthodes de consolidation

Le périmètre de *reporting* est un périmètre Groupe couvrant l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel, à l'exception de Cuzorn, dont la production est à l'arrêt depuis le 4e trimestre 2014. Le site récemment acquis de Renner (États-Unis) n'a pas encore été intégré au *reporting* des Ressources Humaines ni au *reporting* environnemental WCM.

Les co-entreprises détenues à 50 % ou moins sont uniquement consolidées sur la part d'effectif relatif (ex : Site de Laminate Park – Eiweiler, co-entreprise 50/50) pour l'effectif permanent total et elles sont consolidées à 100 % pour les indicateurs sécurité et absentéisme. Le site d'Eiweiler est inclus selon la règle expliquée ci-après pour les indicateurs environnementaux. Les autres entités (au-delà de 50 % de propriété avec contrôle) sont consolidées à 100 %.

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

- indicateurs sécurité : en 2016, le *reporting* a été étendu pour inclure les sites non-industriels, couvrant ainsi le Groupe entier dans le périmètre de *reporting*. Les valeurs sont données à la fois pour ce nouveau périmètre « Groupe » et pour les périmètres précédents « usines uniquement », qui concernent tous les sites de production et un centre de distribution ;
- indicateurs d'absentéisme : en 2016, le *reporting* a été étendu pour inclure les sites non-industriels, couvrant ainsi le Groupe entier dans le périmètre de *reporting* (avec quelques exceptions pour lesquelles les heures d'absentéisme ne sont pas suivies localement). Les valeurs sont données à la fois pour ce nouveau périmètre « Groupe » et pour les périmètres précédents, qui concernent tous les sites de production ;
- indicateurs environnementaux de production – eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre et déchets : tous les sites industriels du périmètre de *reporting*, excepté :
  - les consommations de la ligne MDF du site d'Eiweiler sont incluses dans les indicateurs de performance au *prorata* (inférieur à 50 %) de la production de produits semi-finis destinés à la ligne stratifié du même site ;
- indicateurs sur la performance environnementale par mètre carré de revêtements de sol : les ratios d'intensité sont calculés en divisant les indicateurs environnementaux de production (numérateur) par le volume de produits finis (dénominateur) – revêtements de sol en mètres carrés. Le volume de produits semi-finis est exclu ;
- indicateurs sur les matières : achats de matières premières uniquement (hors achats indirects et produits finis) ;
- indicateurs sur les produits : sites fabriquant les produits finis pour lesquels la caractéristique mesurée par l'indicateur est pertinente (par exemple : les sites bois sont exclus de l'indicateur sur la part de produits sans phtalate), ainsi que les produits de revêtements de sol sous-traités ;
- indicateur sur les fournisseurs : achats directs de matières premières et principaux produits finis sous-traités (hors Sport). En 2016, le *reporting* inclut pour la première fois les dépenses pour Jacarei, Pékin, Suzhou, Backa Palanka – Sintelon, Dalton, Truro et Calhoun ;
- pour les autres indicateurs et pour préciser certains cas particuliers, le détail par indicateur des périmètres est indiqué dans le tableau des définitions et commentaires méthodologiques ci-après.

Définition des indicateurs

Indicateur	Périmètre	Définition
Responsabilité sociale		
Accidents avec arrêt de travail	Tous les sites & sites industriels uniquement	Accidents provoquant une absence de l'employé pendant un jour de travail ou plus
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t)	Tous les sites & sites industriels uniquement	Taux de fréquence = # accidents avec arrêt de travail * 1 000 000/heures travaillées
Taux de fréquence enregistrable des accidents (FR1t)	Sites industriels uniquement	# accidents avec arrêt de travail + # accidents avec arrêt de travail < 24 h * 1 000 000/heures travaillées
Taux de fréquence des accidents totaux (FR2t)	Sites industriels uniquement	# accidents avec arrêt de travail + # accidents avec arrêt de travail < 24 h + # soins de premiers secours * 1 000 000/heures travaillées
Taux de sévérité des accidents	Tous les sites & sites industriels uniquement	Taux de sévérité = # jours travaillés perdus * 1 000/heures travaillées
Accidents totaux	Sites industriels uniquement	Accidents totaux = # accidents avec arrêt de travail provoquant une absence d'un jour de travail ou plus + # accidents avec retour de l'employé le jour suivant + # accidents traités au travail
Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett»	Groupe	2 questions dans l'enquête de satisfaction des employés bisannuelle : « Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés » et « Je crois que le comportement des managers est compatible avec les valeurs de Tarkett »
Part des femmes dans les 100 postes de direction les plus élevés		Les 100 postes de direction les plus élevés comprennent le Président du Directoire et les deux premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation
Heures de formation	Groupe, excepté Dendermonde, San Cugat et réseau commercial Desso UK	Chez Tarkett, la formation est considérée comme une activité de développement, avec un soutien spécifique, et une présence obligatoire
Part des employés ayant été formés		Un employé est considéré comme formé lorsqu'il a reçu au moins 8 heures cumulées de formation au cours de l'année
Part des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	Groupe, excepté Laminate Park	Poste de management : poste avec au moins un collaborateur direct Candidat interne : candidat déjà employé chez Tarkett
Part des employés ayant suivi une « Revue de Performance et Développement » ou équivalent	Groupe, excepté Absteinach & Laminate Park	L'évaluation annuelle (« Revue de performance et développement » et la « Matrice de polyvalence ») est un dialogue annuel entre l'employé et son/sa manager sur ses réalisations, ses compétences, ses opportunités de progression et son plan de développement

Indicateur	Périmètre	Définition
Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés	Groupe	2 questions dans l'enquête de satisfaction des employés bisannuelle : « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décision », « Un effort suffisant est fait pour obtenir les opinions et avis des personnes qui travaillent chez Tarkett »
Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de statisfaction des employés		3 questions dans l'enquête de satisfaction des employés bisannuelle : « Mon manager me tient suffisamment au courant des questions qui me concernent », « La direction explique suffisamment les orientations stratégiques », « Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett »
Formations Tarkett Academy		Nombre de personnes externes à Tarkett ayant reçu une formation dans l'un des centres du réseau Tarkett Academy (formations techniques à l'installation et à la maintenance des revêtements)
Effectif total		Nombre d'employés au 31 décembre 2016 et intérimaires comptabilisés en équivalent temps plein, selon la méthode de comptabilisation du *reporting* financier
Part d'employés à temps partiel		% = # employés à temps partiel au 31 décembre 2016/# employés permanents (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois & temps partiel) + contrats intérimaires au 31 décembre 2016
Part d'employés permanents (genre, âge et religion)		% d'employés permanents (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois et temps partiel, à l'exception des contrats intérimaires)
Embauches et fins de contrats		Nombre d'employés avec un contrat permanent (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois et temps partiel) ajoutés au personnel (embauches) ou retirés (à l'initiative de l'employeur ou de l'employé) du personnel dans la période de *reporting*
Taux de rotation des effectifs		% d'employés ayant quitté l'entreprise dans l'année : # départ de contrats permanents (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois et temps partiel)/effectif permanent moyen (où effectif permanent moyen = (effectif N-1 + effectif N)/2)
Taux d'absentéisme	Usines uniquement = tous les sites de production & Groupe = tous les sites excepté Desso UK et réseau commercial France ; Solon & Resilient Sales ; Gouda – FieldTurf Benelux et bureaux commerciaux de Beynon	Absentéisme = heures perdues/heures de travail prévues Les heures perdues sont les heures d'absence pour maladie (jusqu'à 30 jours), accident de travail, grève ou autre absence imprévue

Indicateur	Périmètre	Définition
Responsabilité environnementale		
Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse *(% du volume acheté)*	Toutes les matières premières	Part des volumes d'achats de matières (en équivalent tonnes) pour lesquels une analyse d'impact a été réalisée selon les principes Cradle-to-Cradle. Tarkett applique la classification ABC-X qui évalue le risque lié à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la recyclabilité du composant
Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement ne contribuant pas à la limitation des ressources *(% du volume acheté)*		Matières caractérisées en fonction des ressources utilisées pour leur fabrication (fossiles, minérales limitées, minérales abondantes, renouvelables, recyclées)
Consommation d'eau *(litres/m²)*	Sites de production (1)	Consommation d'eau totale (toutes sources confondues, hormis récupération de l'eau de pluie) par m² de produit fini de revêtements de sol
Part des sites de production qui ont mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication)		Un circuit d'eau en boucle fermée signifie qu'au moins 98 % de l'eau consommée dans le processus de fabrication est recyclée ou réutilisée selon les estimations du calcul de flux. Lorsque les calculs de flux ne sont pas disponibles, le statut est repris sur la base des déclarations 2015.
Consommation d'énergie *(kWh/m²)*		Consommation d'énergie totale (électricité, gaz, fioul, renouvelables) par m² de produit fini de revêtements de sol. Les énergies renouvelables correspondent à la production et à la consommation sur site de biomasse, d'énergies photovoltaïque et géothermique.
Émissions de gaz à effet de serre *($kgCO_2e/m^2$)*		Estimation des émissions de gaz à effet de serre (en équivalent CO_2) par m² de produit fini de revêtements de sol - Périmètre 1 : émissions directes liées à la combustion de gaz et de fioul (la consommation de biomasse est considérée comme ne générant pas d'émissions) - Périmètre 2 : émissions indirectes liées à la consommation d'électricité Les émissions de gaz à effet de serre 2016 sont calculées à l'aide des facteurs d'émission publiés par le DEFRA en 2015 ou à l'aide de facteurs d'émission de fournisseurs d'électricité spécifiques fournis par l'usine le cas échéant. Lorsque l'électricité est 100 % renouvelable, on considère que le facteur d'émission est de zéro pour la consommation d'électricité correspondante.

(1) Exceptions listées dans la note méthodologique.
Groupe = tous les sites, avec exceptions listées.
Usine uniquement = tous les sites de production.

Indicateur	Périmètre	Définition
Produits sans phtalate *(% de m² de revêtements de sol en vinyle produits)*	Revêtements de sol et accessoires en vinyle, caoutchouc, moquette (produits semi-finis non inclus)	Les produits « sans phtalates ajoutés » signifient qu'aucun plastifiant de type phtalate (DOP ou DINP) n'est contenu dans les matières premières vierges utilisées dans la composition du produit, mais que les contenus en matériaux recyclés peuvent contenir des résidus de phtalates.
Produits à faibles émissions de composés volatils organiques COV *(% de m² de revêtements de sol en vinyle produits)*	Revêtements de sol intérieurs (produits semi-finis non inclus)	Émissions totales de COV (COVT) ≤ 10 µg/m³ selon la norme ISO 16000-9 (chambre d'émission) et les méthodes de test locales (revêtements de sol en bois : à l'exception des émissions naturelles venant du bois lui-même)
Produits à émissions de COV non quantifiables *(% de m² de revêtements de sol en vinyle produits)*		Émissions de COVT, semi COV et de formaline ≤ 10 µg/m³ selon la norme ISO 16000-9 (chambre d'émission) et les méthodes de test locales
Déchets non recyclés *(g/m²)*	Sites de production (1)	Quantité de déchets non recyclés par m² de produits finis de revêtements de sol Les déchets non recyclés incluent les déchets (dangereux ou non) envoyés en décharge, en incinération externe ou autre traitement externe
Déchets envoyés en décharge *(tonnes)*		Quantité de déchets non recyclés directement envoyés en décharge
Chutes d'installation ou produits usagés récupérés	Groupe	Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés pour être recyclés en nouveaux produits Tarkett, excepté les déchets de production interne Tarkett (même d'une entité différente)
Gouvernance		
Part des employés ayant suivi la formation au Code éthique	Employés disposant d'une adresse e-mail	Part des employés à qui l'on a demandé de suivre la formation e-learning sur le Code éthique et qui ont complété 100 % du module de formation en ligne
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies	Achats directs de matières premières et principaux produits finis sous-traités (excepté produits Sports)	Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs engagés contractuellement à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations unies
Entités auditées	Groupe	Part des actifs des entités auditées au cours des 4 dernières années

(1) Exceptions listées dans la note méthodologique.
Groupe = tous les sites, avec exceptions listées.
Usine uniquement = tous les sites de production.

3.4.3 Table de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett

S'inscrivant dans le cadre français de la loi Grenelle 2, le *reporting* de Tarkett dépasse les obligations légales et s'inspire de référentiels internationaux exigeants, au premier rang desquels celui de la Global Reporting Initiative (GRI).

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
GRI (G4) – PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS STANDARDS				
Stratégie et analyse	G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé dans l'organisation	3.1.1	II.a) 1.1
Profil de organisation	G4-3	Nom de l'organisation	Couverture	II.a) 1.1
	G4-4	Principales marques, principaux produits ou servcies	1.4.4 et 1.6.1	-
	G4-5	Localisation du siège de l'organisation	7.1.1	-
	G4-6	Pays où l'organisation est implantée	1.4.3 et 1.5	-
	G4-7	Mode de propriété et forme juridique	7	-
	G4-8	Marchés desservis	1.5	-
	G4-9	Taille de l'organisation	3.4	I.a) 1.1
	G4-10	Effectifs par type de contrat et par sexe	3.2.1.2	I.a) 1.2
	G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	3.2.1.4	I. c) 2
	G4-12	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	3.2.2.1	III.c) 2
	G4-14	Démarche ou principe de précaution pris en compte par l'organisation, et comment	3.1.1.1 et 3.3.1.3	-
	G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	3.1.2.2 et 3.1.3.1	PG3
	G4-16	Affiliations à des associations (professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	3.1.3.1	I.a) 1.1
Aspects et périmètres pertinents identifiés	G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents	5.2	PG4
	G4-18	Processus de contenu et périmètre des aspects	3.1.3.2	PG4
	G4-19	Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	3.1.3.2	-
	G4-20	Aspects particuliers et limitation des aspects pertinents dans l'organisation	3.1.3.2 et 3.4	PG2
	G4-21	Aspects particuliers et limitation des aspects pertinents en dehors de l'organisation	3.1.3.2 et 3.4	-
	G4-22	Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations comuniquées dans les rapports antérieurs	n.a.	PG1
	G4-23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de *reporting*	3.1.3.2 et 3.4	PG1
Implication des parties prenantes	G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	3.1.3	III. b) 1
	G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	3.1.3.2	-
	G4-26	approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe des parties prenantes	3.1.3	III. b) 1
	G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenante	3.1.3.2	III. b) 1

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II (article 225)
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
Profil du rapport	G4-28	Période du *reporting*	3.4	-
	G4-29	Date du dernier rapport publié	3.4	-
	G4-30	Cycle de *reporting*	3.4	-
	G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	3.4	-
	G4-32	Index du contenu GRI	3.4	PG3
	G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	3.4	PG5, PG6, PG7
Gouvernance	G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation	2.1 et 2.2	-
Éthique et intégrité	G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement	3.2.1.3	III.d) 1
GRI (G4) – PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION				
Catégorie : économie				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.1.1.1 et 3.3.1.3	-
Performance économique	G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	4	I.a). 3.1
Impacts économiques indirects	G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	3.2.2.2	III.a).
Catégorie : environnement				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	DMA global sections 3.2.3.1 et 3.3.1.3 DMA spécifiques sections 3.2.3.2 to 3.2.3.5	-
Matières	G4-EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	3,4	II.c). 2.1
	G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	3.3.2.3	II.c). 2.2
Énergie	G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.2.3.3	II.c). 3.1
	G4-EN5	Intensité énergétique	3.2.3.3	-
Eau	G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	3.4	II.c). 1.1
	G4-EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement impactées par les prélèvements	3.4	II.c). 1.2
Émissions	G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.2.3.3	II.d). 1
	G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.2.3.3	II.d). 1
	G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.2.3.3	II.d). 1
Effluents et déchets	G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.2.3.4	II.b). 2
Produit et services	G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services	3.3.2	II.d). 2
	G4-EN28	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	3.3.2.3 (1)	II.b). 2

(1) Hors emballages.

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II (article 225)
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
Évaluation environnementale des fournisseurs	G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2.1	III.c). 2
Catégorie : social				
Pratiques en matière d'emploi et de travail décent				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.2.1.1	-
Emploi	G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	3.2.1.2	I.a). 1.1, I.a). 1.2, I.a). 1.3, I.a). 1.4, I.a). 2.1, I.a). 2.2
Santé et sécurité au travail	G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	3.2.1.2 et 3.2.1.6	I.b) 2, I.d) 3
	G4-LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.2.1.4	I.d) 2
Formation et éducation	G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié et par catégorie professionnelle	3.2.1.5 (1)	I.e). 2
	G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.	3.2.1.5	I.e). 1
	G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.2.1.5 (1)	I.e). 1
Diversité et égalité des chances	G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	3.2.1.2 et 3.2.1.3 (1)	I.a). 1. 2, I.a). 1.3, I.a). 1.4, I.f). 1, I.f). 2.2, I.f). 3
Droits de l'Homme				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.2.2.1	-
Investissement	G4-HR2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés	3.2.1.3 et 2.1.5	I.e). 2, III.e).
Liberté syndicale et droit de négociation collective	G4-HR4	Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	none	I.g). 1
Travail des enfants	G4-HR5	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	none	I.g). 4
Travail force ou obligatoire	G4-HR6	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	none	I.g). 3

(1) La catégorisation par genre et par catégorie d'employée n'est pas détaillée.

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II (article 225)
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
Société				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.2.1.3	-
Lutte contre la corruption	G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	3.2.1.5	III.d). 1
Responsabilité liée au produit				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.1.1.1 et 3.3.1.3	-
Santé et sécurité des consommateurs	G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produit et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	3.3.2.2 et 3.3.3	III.d). 2

3.4.4 Rapport d'organisme tiers indépendant

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Tarkett S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 (1), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société
Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction de la Communication.

Indépendance et contrôle qualité
Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant
Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ neuf semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (2).

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux
Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée à la section 3 du document de référence 2016 du groupe Tarkett qui contient les Informations RSE du rapport de gestion du Directoire de la société.

Conclusion
Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (1) :

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés (2) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 22 % des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 20 % et 36 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques (3) du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 24 février 2017

KPMG S.A.

Philippe Arnaud Associé Sustainability Services	Philippe Grandclerc Associé

(1) Informations quantitatives sociales : Effectif au 31/12/2016 réparti par sexe, âge et zone géographique ; Embauches ; Départs dont licenciements ; Heures de formation ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents de travail et Taux de gravité des accidents de travail.
Informations quantitatives environnementales : Consommation d'énergie ; Consommation d'eau ; Quantité de déchets non recyclés ; Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés ; Part de produits sans phtalate ; Émissions de gaz à effet de serre.
Informations qualitatives sociales : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les politiques mises en œuvre en matière de formation.
Informations qualitatives environnementales : L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; Les mesures de prévention, de recyclage, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets.
Informations qualitatives sociétales : Les actions engagées pour prévenir la corruption ; La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux.

(2) Information sociales et environnementales : Konz (Allemagne) ; Jaslo (Pologne) ; Tarkett industrial Beijing (Chine) ; Tandus Asia (Chine) ; Desso BE/Dendermonde (Belgique) ; Lenham (UK).
Informations sécurité et environnementales : Eiweiler (Allemagne).
Informations sociales uniquement : Calhoun Tandus (USA) ; UK SNW (UK) ; Aspen (Turkey) ; Tarkett Kaz (Kazakhstan) ; Australia ; Tarkett Floor covering Shanghai (China).
Informations environnementales uniquement : Dalton (USA). Les travaux de vérification ont été menés uniquement sur les indicateurs relatifs à la consommation d'énergie, à la quantité de déchets non recyclés et à la quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés.

(3) Cf. la liste des indicateurs environnementaux énoncés ci-dessus.

4 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

4.1	**Analyse de l'activité en 2016**	**136**
4.1.1	Présentation générale	136
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015	142
4.2	**Investissements**	**145**
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2016 et en 2015	145
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	146
4.2.3	Principaux investissements futurs	146
4.3	**Trésorerie et capitaux propres**	**146**
4.3.1	Présentation générale	146
4.3.2	Flux de trésorerie	147
4.3.3	Dette financière	147
4.3.4	Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable	149
4.3.5	Détail de l'emprunt à terme d'octobre 2013	150
4.3.6	Placement privé de droit allemand, dit « Schuldschein »	150
4.3.7	Autres dettes	150
4.3.8	Capitaux propres	150
4.3.9	Rentabilité des capitaux investis	150
4.3.10	Engagements hors bilan	151
4.4	**Contrats importants**	**152**
4.5	**Procédures judiciaires et administratives**	**153**
4.6	**Perspectives**	**154**
4.6.1	Évolution des résultats récents	154
4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	154
4.7	**Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS**	**155**

4.1 Analyse de l'activité en 2016

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 2016, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent à la Section 5.1 et 5.2.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne pour les exercices présentés. Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes de la Société. Le Rapport des commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés est présenté à la Section 5.9 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ».

4.1.1 Présentation générale

4.1.1.1 Introduction

Le Groupe est un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives bénéficiant d'un ancrage géographique très étendu ainsi que de l'une des gammes de produits les plus complètes du secteur. L'activité du Groupe est organisée en quatre segments opérationnels : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI, APAC et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

Chiffres clés du groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 739,3	2 714,8
Croissance organique (1)	*+ 1,7 %*	*- 0,3 %*
EBITDA ajusté (1)	334,4	285,3
% du chiffre d'affaires net	*12,2 %*	*10,5 %*
EBIT ajusté	213,7	161,4
% du chiffre d'affaires net	*7,8 %*	*5,9 %*
Résultat d'exploitation (EBIT)	190,7	164,6
% du chiffre d'affaires net	*7,0 %*	*6,1 %*
Résultat net de la période – part du Groupe	118,6	83,3
Dividende par action *(en euros)* (3)	0,60	0,52
Rentabilité des capitaux employés (ROIC) (1)	9,3 %	7,0 %
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	935,2	836,7
Endettement net (2)	378,2	482,3
Total bilan	2 168,2	2 121,0
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	297,3	271,4
Investissements courants	(91,5)	(79,3)
Cash flow opérationnel (1)	205,8	192,2
Free cash flow (1)	148,0	173,4
Capitalisation boursière au 31 décembre	**2 172**	**1 831**
Effectif au 31 décembre	**12 428**	**12 367**

(1) Voir chapitre 4 – Section 4.7.
(2) Endettement net – voir Section 4.3.3 et Section 5.2, Note 7 « Financements et instruments financiers ».
(3) 2016 : montant à verser proposé lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 avril 2017.

4.1.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe

Chiffre d'affaires
Le chiffre d'affaires net consolidé comprend les revenus hors taxes provenant de la vente des produits et des services du Groupe, les refacturations des frais de transport et de douane et la déduction faite des rabais, remises, ristournes et ventes intragroupe.

Les pays et les régions dans lesquels le Groupe opère présentent des tendances de demande différentes, principalement en raison des conditions économiques locales, qui impactent l'importance des travaux de rénovation et la construction. Le choix des revêtements de sol dans chaque marché est influencé notamment par les modes de vie locaux, le goût des utilisateurs, le climat et l'état du parc de sols existant.

Le Groupe estime que, pour les exercices analysés dans cette section, la grande majorité du chiffre d'affaires est générée par des projets de rénovation. La construction des logements et des bâtiments commerciaux neufs représente, en conséquence, une part minoritaire du chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe (cf. Chapitre 4 – 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 :

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

Coût de revient des ventes
Le coût de revient des ventes du Groupe est composé principalement de coûts variables, en raison du poids élevé du coût des matières premières et, dans une moindre mesure, du transport et de la logistique. Les principaux composants du coût de revient des ventes sont les suivants :

- Les matières premières utilisées dans les procédés de fabrication du Groupe. Le Groupe utilise principalement du PVC et des plastifiants, dont le coût est lié en partie au cours du pétrole brut. Les matières premières utilisées par le Groupe incluent également le bois. En 2016, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 33 %), du bois (environ 8 %), de la voile de verre (environ 4 %), et des emballages (environ 2 %). 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 (+ 0,2 point en pourcentage des ventes nettes entre 2015 et 2016 (frais de restructuration exclus)).

Le coût du transport des produits et de la logistique, qui dépend notamment du prix du carburant et de l'efficacité des activités opérationnelles du Groupe (taux de remplissage des camions, localisation de la production et 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 2016, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 55 % du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 17 % et le transport et la logistique 10 %.

Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place le programme WCM (*World Class Manufacturing*) dont les objectifs principaux sont :

- de renforcer la qualité et le service client ;
- de réduire les accidents de travail et l'impact des opérations du Groupe sur l'environnement ; et
- d'améliorer la productivité et la performance de l'outil industriel.

Ce programme repose notamment sur un partage systématique des meilleures pratiques du Groupe sur l'ensemble de ses 34 sites de production, une gestion active des achats (notamment pour le PVC et les plastifiants) ainsi que la maîtrise de la chaîne des matières premières. Le Groupe estime que ce programme lui a permis de réaliser des économies cumulées qui s'élèvent à 255 millions d'euros sur la période 2011 à 2016, soit plus de 2 % du coût de revient des ventes chaque année.

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

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

Frais de recherche et développement
L'innovation est l'un des piliers du succès du Groupe, assurant notamment la qualité de ses produits, le respect des normes réglementaires et la minimisation de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement. Le Groupe maintient l'excellence de son pôle recherche et développement tout en maîtrisant le niveau des dépenses qui sont limitées par rapport aux autres charges opérationnelles du Groupe. Ces charges comprennent notamment la rémunération du personnel dédié à la recherche et développement ainsi que l'amortissement des dépenses liées aux brevets. Les frais de recherche et développement ont représenté environ 1 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2016.

Résultat financier
Le résultat financier net comprend les intérêts encourus sur les emprunts ainsi que leurs frais de montage, les intérêts à recevoir sur les placements, les charges de désactualisation liées aux dettes sur les engagements de retraite, les profits et pertes de change sur les soldes monétaires et les instruments financiers et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Impôt sur le résultat
L'impôt sur le résultat dans les comptes consolidés du Groupe se compose des impôts sur le résultat des entités du Groupe, majorés des retenues à la source sur dividendes versés, notamment par les entités russes et serbes, ainsi que les variations des positions nettes d'impôts différés au bilan du Groupe.

4.1.1.3 Information sectorielle

Les quatre segments du Groupe sont les suivants :

- EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique ; 33,1 % du chiffre d'affaires en 2016). Le segment revêtements de sol en région EMEA produit et distribue des sols souples en vinyle et linoleum, de la moquette, principalement en dalles pour les applications commerciales, du parquet et des sols stratifiés. Les sols souples représentent la plus grande majorité du chiffre d'affaires (plus de 60 % en 2016), suivis de la moquette dont le poids au sein du segment s'est renforcé suite à l'intégration des activités de Desso. Les produits sont utilisés dans le marché résidentiel et dans le marché commercial, la part de ce dernier étant prédominante. La France est le premier pays du segment et représente environ 17 % de son chiffre d'affaires (soit environ 6 % du chiffre d'affaires du Groupe). Les pays nordiques (la Suède, la Norvège, la Finlande et le Danemark) représentent ensemble un chiffre d'affaires supérieur à celui de la France et inférieur à un quart du chiffre d'affaires du segment, les principaux contributeurs étant la Suède et la Norvège. Les autres pays significatifs sont l'Allemagne et, dans une moindre mesure, le Royaume-Uni. Les pays d'Europe du Sud (dont principalement l'Espagne et l'Italie) représentent environ 3 % du chiffre d'affaires du Groupe (10 % du chiffre d'affaires du segment EMEA) en 2016.
- Amérique du Nord (29,8 % du chiffre d'affaires en 2016). Le segment revêtements de sol en Amérique du Nord propose une offre destinée aux utilisateurs commerciaux (qui représentent 80 % du chiffre d'affaires du segment en 2016) et aux utilisateurs résidentiels. Les produits historiques du Groupe sur ce marché sont principalement les accessoires et les revêtements de sol en caoutchouc vendus sous la marque Johnsonite et les sols souples, dont des sols vinyles pour le marché résidentiel et des dalles vinyle VCT, produit d'entrée de gamme en vinyle homogène pour le marché commercial. Le Groupe a également introduit des lignes de sols souples pour le marché commercial fournis par ses usines en Europe. Il a complété son offre de sols souples avec l'acquisition, en 2010, de la société Centiva qui fabrique notamment des dalles vinyle haut de gamme (LVT) pour le marché commercial. Enfin, avec les produits Tandus le Groupe est un acteur majeur du marché de la moquette pour les utilisateurs commerciaux.
- CEI, APAC et Amérique latine (20,1 % du chiffre d'affaires en 2016). Les pays de la CEI (principalement la Russie, l'Ukraine, la Serbie et le Kazakhstan) représentent la grande majorité du chiffre d'affaires de ce segment, environ 75 % en 2016. Les produits vendus dans ces pays sont principalement les revêtements en vinyle pour le marché résidentiel. Le Groupe a également une offre importante de parquets et de revêtements stratifiés sur ces marchés. Les ventes en Amérique latine sont principalement effectuées au Brésil et l'activité en Asie-Pacifique est concentrée sur l'Australie et la Chine.
- Surfaces Sportives (17,0 % du chiffre d'affaires en 2016). Le segment des surfaces sportives du Groupe regroupe la production, la distribution et l'installation de gazons synthétiques, principalement pour les terrains de sport, de pistes d'athlétisme et d'autres produits (gazon synthétique pour l'aménagement paysager destiné au marché résidentiel, solutions pour les sports d'intérieur). Les produits du segment des surfaces sportives sont vendus principalement aux institutions publiques, aux écoles, aux lycées et aux universités, essentiellement en Amérique du Nord (environ 80 % du chiffre d'affaires du segment en 2016) et, dans une moindre mesure, en Europe. La plupart des ventes dans ce segment comprennent une prestation d'installation, et une partie consistent en des projets « clé en main » pour lesquels le Groupe fourni les prestations de génie civil.

4.1.1.4 Variations 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. Les devises sur lesquelles porte ce risque sont principalement le dollar américain (41,9 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2016), la couronne suédoise (7,6 %), la livre sterling (2,9 %), le dollar canadien (1,9 %), le réal brésilien (1,4 %) et le dollar australien (1,3 %).

Le Groupe s'efforce de développer ses capacités de production dans les zones géographiques où il distribue ses produits. Cette politique a notamment pour objet de couvrir naturellement une partie significative de sa marge brute et de son résultat d'exploitation contre les fluctuations de change, mais par nature elle ne peut pas couvrir la totalité du risque. Pour gérer le risque sur les flux restants (et notamment sur le risque de change entre la facturation des clients et l'encaissement des montants correspondants), le Groupe utilise des instruments dérivés de change pour couvrir certaines devises (voir Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » – Note 7.5 « Risques Financiers et Instruments Financiers »).

La devise fonctionnelle des entités du Groupe implantées en Russie et dans les autres pays de la CEI est l'euro. Les produits sont vendus en rouble mais la politique du Groupe est de refléter dans ses prix de vente les variations du taux de change entre le rouble et l'euro. Dans les analyses présentées ci-dessous, le décalage entre l'impact de la variation du cours du rouble et l'augmentation des prix est considéré par le Groupe comme un effet de change. Une partie importante des charges opérationnelles des activités russes est en euro, le PVC et les plastifiants étant pour l'essentiel importés de l'Union Européenne. En revanche, les charges de personnel, les coûts de logistique, de transport et les autres coûts de production (énergie, maintenance, etc.) sont pour la quasi-totalité en rouble.

4.1.1.5 Saisonnalité

Les activités du Groupe sont soumises à une certaine saisonnalité, une hausse des ventes se produisant généralement pendant les deuxième et troisième trimestres de l'année, alors que le besoin en fonds de roulement est généralement plus important sur les deux premiers trimestres de l'année. Les ventes de surfaces sportives sont particulièrement variables selon les saisons, les travaux d'installation étant effectués principalement entre les mois de mai et d'octobre avec un pic d'activité pendant les vacances scolaires. En outre, dans certaines zones géographiques, les conditions climatiques hivernales rigoureuses sont susceptibles de peser sur le déroulement des chantiers et par conséquent sur les travaux d'installation de revêtements de sol. Dans le secteur de l'éducation, la demande est généralement plus importante pendant les périodes de congés.

En 2016, 55,3 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 44,7 % aux premier et quatrième trimestres.

4.1.1.6 Redressement de certains secteurs d'activité

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

- Activité parquets en Europe de l'Ouest. Le marché des parquets en Europe a été affecté par un niveau réduit d'activité lié à la conjoncture économique, ainsi qu'un environnement très concurrentiel. Afin de faire face à cette situation, le Groupe a mis en place, dans son activité parquets, certaines initiatives, dans le but de réduire le coût de la production. À cet égard, le Groupe a transféré une partie de sa production de parquets multicouches de Hanaskog (Suède) vers ses sites de Pologne et d'Ukraine, rapprochant ainsi les sites de production des sources de bois utilisées dans la fabrication, permettant de réduire ainsi le coût de transport et le coût de la fabrication. En 2014, le Groupe a également annoncé un plan de cession ou fermeture de l'activité sur le site de production français Tarkett Bois, afin de poursuivre la rationalisation des capacités de production et l'amélioration de la rentabilité des produits parquets. Le site, toujours détenu par le groupe, a cessé toute activité de production à la fin de l'année 2014.
- Activité de dalles vinyle VCT aux États-Unis. Afin d'optimiser l'organisation industrielle nord-américaine, le Groupe a décidé de consolider la production des sols VCT sur le site de Florence (Alabama) et de fermer son site de Houston (Texas). Opéré en juillet 2014, le transfert de production permet de réaliser des économies sur les frais de structure des usines et de réduire le besoin en fonds de roulement. Après des difficultés passagères rencontrées lors du démarrage de la ligne dans l'usine de Florence, la production est maintenant revenue au niveau antérieur.

4.1.1.7 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe a réalisé 20 acquisitions au cours des neuf dernières années. Les acquisitions portent généralement sur des sociétés de taille modeste ou intermédiaire disposant de gammes de produits ou d'activités dans des marchés complémentaires à ceux du Groupe. Pour plus d'informations, voir la Section 4.2.1 « Principaux investissements réalisés en 2016 et 2015 ».

Le Groupe n'a pas effectué d'opération d'acquisition en 2016. Cela reste néanmoins un axe prioritaire de sa stratégie et la situation financière à fin 2016 permet d'envisager la réalisation d'opérations de croissance externe.

4.1.1.8 Présentation des données comptables et financières

EBITDA ajusté

Pour évaluer la performance de ses activités, le Groupe a retenu un indicateur « EBITDA ajusté » (cf. Chapitre 4 – 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 charges de restructuration visant à accroître le rendement futur du Groupe ;
- les plus-values et moins-values significatives réalisées sur des cessions d'actifs ;
- les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques et les coûts d'acquisition, y compris l'impact sur les marges dégagées postérieurement à l'acquisition de l'enregistrement à leur juste valeur des stocks des sociétés acquises ;
- les frais de gestion facturés par les actionnaires de la Société ; et
- les dépenses liées aux paiements en actions ;
- 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.

Le tableau suivant présente une réconciliation de l'EBITDA ajusté du Groupe au résultat d'exploitation pour les exercices 2015 et 2016 :

EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*	**Exercice clos le 31 décembre**		
	2016	**2015**	**Variation**
Résultat d'exploitation (EBIT)	190,7	164,6	+ 15,8 %
Dépréciations et amortissements	123,1	125,5	
EBITDA	313,8	290,1	+ 8,2 %
Ajustements			
Charges de restructuration	5,0	9,0	
Résultat sur cessions d'actifs/pertes de valeur	2,4	(28,2)	
Charges liées aux regroupements d'entreprises	4,6	10,9	
Charges liées aux rémunérations en actions	8,7	2,0	
Autres (1)	2,3	1,5	
EBITDA ajusté	**334,4**	**285,3**	**+ 17,2 %**

(1) Les « autres ajustements » comprennent notamment les frais de gestion facturés par les actionnaires de la Société.

Les éléments exceptionnels réintégrés pour calculer l'EBITDA ajusté pour chaque exercice sont détaillés dans les analyses comparatives des résultats présentés ci-dessous.

Estimations et hypothèses utilisées dans la préparation des états financiers

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux principes comptables internationaux IFRS, nécessite la prise en compte par la Direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs ainsi que sur les charges et produits. La Direction du Groupe revoit les hypothèses et les estimations de manière continue, en fonction de son expérience et en fonction d'autres facteurs raisonnables qui constituent la base d'évaluation de ces actifs et passifs. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement :

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

Les estimations de management retenues dans le cadre de la préparation des états financiers, notamment celles relatives à l'application des politiques comptables et à la prise en compte de zones d'incertitudes, sont décrites plus en détail dans la Note 1.2 « Principales méthodes comptables » aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ou « *goodwill* » représentent l'excédent du coût du regroupement d'entreprises au-delà de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels, identifiables à la date d'acquisition, correspondant, par exemple, à la valeur donnée par le Groupe aux synergies et bénéfices attendus. Cette attribution peut recourir à des hypothèses relatives à la détermination des flux futurs de trésorerie (voir les Notes 5.1 et 5.3 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés »).

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (« UGT ») et leur valeur comptable fait l'objet d'un test de perte de valeur réalisé annuellement ou dès qu'un indicateur de perte de valeur est identifié. Les tests de perte de valeur visent à déterminer si la valeur nette recouvrable de l'actif ou de l'UGT est en deçà de la valeur nette comptable. Si la valeur nette recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte est constatée dans le compte de résultat à due concurrence et affectée en priorité aux écarts d'acquisition attribués à l'UGT en question.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est égale à la valeur la plus élevée entre le prix de marché moins les frais de vente ou la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de prévisions des flux de trésorerie futurs de l'activité de l'UGT escomptés selon certaines hypothèses et estimations du management. La valeur de marché est le prix qui pourrait être obtenu à des conditions normales de concurrence entre repreneurs informés, moins les frais de vente.

Les calculs sur lesquels l'estimation de la valeur d'utilité est basée sont soumis à l'appréciation de la direction. Les flux de trésorerie utilisés pour le calcul de la valeur d'utilité sont issus des budgets et des business plans, qui eux-mêmes sont basés sur des hypothèses de croissance de chiffre d'affaires, d'EBITDA ajusté, de besoins en fonds de roulement et d'investissements. Si d'autres hypothèses ou prévisions étaient utilisées, les tests de perte de valeur produiraient certainement des valeurs d'utilité différentes.

La Direction du Groupe effectue ces tests fondés sur sa meilleure estimation de l'activité future des UGT concernées pour les trois années à venir, après prise en compte des taux d'actualisation. Les taux d'actualisation après impôt varient en fonction des primes de risque pays appliquées sur chaque zone : 7,7 % pour EMEA et l'Amérique du Nord, 7,7 % pour APAC, 8,1 % pour

l'Amérique latine et 11,4 % pour la CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2019 sont comprises entre 2 % (pour certaines UGT en Europe) et 4 % (essentiellement dans les pays émergents). Le calcul de la valeur d'utilité inclut également la valeur terminale de l'UGT, qui utilise une projection à l'infini de cash flow normalisés à des taux de croissance annuel variant de 2 % à 4 % selon les zones géographiques.

Pour plus d'information, voir la Note 5.3 aux comptes consolidés du Groupe en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

Provisions pour retraite et assimilés

Conformément aux lois et aux pratiques de chaque pays dans lequel le Groupe est présent, le Groupe participe aux régimes de retraite, aux régimes de santé et d'invalidité et aux indemnités de fin de carrière pour les employés éligibles, anciens employés, et pour leurs bénéficiaires qui remplissent les conditions requises. Au 31 décembre 2016, le Groupe avait de tels engagements pour retraite aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Allemagne ainsi qu'en France, en Italie, en Suède, en Serbie et en Russie.

En conformité avec la norme IAS 19, l'évaluation de ces engagements est effectuée ou mise à jour semestriellement par des actuaires indépendants. La comptabilisation des valeurs actuarielles se base sur les prévisions de variation des salaires, coûts médicaux, taux d'intérêt à long terme, de l'ancienneté moyenne et de l'espérance de vie. Le taux de rendement attendu des fonds investis est calculé pour chaque plan, selon leur composition et selon le rendement projeté relatif aux marchés comparables. Les valeurs actuarielles et le taux de rendement sont sensibles aux variations des prévisions et estimations qui sont basées sur des hypothèses. Pour plus d'informations, voir la Note 4.1 des comptes consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 présentée à la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » du présent document de référence. Au 31 décembre 2016, le Groupe reconnaît 254,7 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 100,6 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 154,1 millions d'euros restants concernent des régimes non financés ou financés partiellement pour lesquels des provisions ont été inscrites aux comptes. Les passifs les plus importants existent aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Allemagne, les entités disposant de placements gérés en externe suffisants pour faire face globalement à quasiment 50 % de leurs passifs.

Pour plus d'informations sur les provisions pour retraite et assimilés, voir la Note 4.1 « Engagements de retraite et assimilés » en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

Provisions pour litiges, garanties et charges de restructuration

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

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

Au 31 décembre 2016, le Groupe retenait 44,8 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 « Annexes aux comptes consolidés ».

Impôts différés actifs

En conformité avec IAS 12 « Impôts sur le résultat », le Groupe comptabilise des impôts différés actifs et passifs à son bilan. Un actif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporelles déductibles dans le futur, les pertes fiscales reportables en avant ou crédits d'impôt non utilisés et reportables, s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces économies d'impôts futures pourront s'imputer.

L'actif d'impôt différé est comptabilisé pour autant qu'il soit probable que le Groupe puisse l'utiliser dans le futur. L'appréciation de la Direction du Groupe est nécessaire pour déterminer le montant de l'actif net d'impôt pouvant être reconnu. Les prévisions des bénéfices nets imposables sont estimées sur la base du budget et d'hypothèses et modèles relatifs aux conditions du marché. Ces hypothèses et modèles peuvent avoir un impact significatif sur les montants des actifs reconnus au bilan du Groupe.

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 39,4 millions d'euros dont 24,1 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis), 6,5 millions d'euros concernent les filiales serbes.

Pour plus d'informations, voir la Note 8.2 « Impôts différés » présentée en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans le tableau ci-dessous et commenté dans les Sections 4.1.2.2 à 4.1.2.8 :

Tarkett Consolidé **Résultats du Groupe** *(en millions d'euros sauf %)*	**Exercice clos le 31 décembre**		
	2016	**2015**	**Variation**
Chiffre d'affaires net	2 739,3	2 714,8	+ 0,9 %
Marge brute *En % du chiffre d'affaires net consolidé*	742,9 *27,1 %*	669,4 *24,7 %*	+ 11,0 %
EBITDA ajusté *En % du chiffre d'affaires net consolidé*	334,4 *12,2 %*	285,3 *10,5 %*	+ 17,2 %
Résultat d'exploitation *En % du chiffre d'affaires net consolidé*	190,7 *7,0 %*	164,6 *6,1 %*	+ 15,8 %
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société mère	118,6	83,3	+ 42,4 %

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 des Sections 4.1.2.2 à 4.1.2.8 :

2016 *(en millions d'euros)*	**Revêtements de sol**			**Surfaces sportives**	**Frais centraux**	**Groupe**
	EMEA	**Amérique du Nord**	**CEI, APAC et Amérique latine**			
Chiffre d'affaires net	906,5	816,7	549,6	466,5	-	2 739,3
Marge brute *% du chiffre d'affaires net*	289,7 *32,0 %*	244,8 *30,0 %*	109,4 *19,9 %*	99,8 *21,4 %*	(0,8) *0,0 %*	742,9 *27,1 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	136,7 *15,1 %*	113,0 *13,8 %*	81,0 *14,7 %*	54,1 *11,6 %*	(50,4) *0,0 %*	334,4 *12,2 %*
Ajustements	(3,5)	(5,4)	(2,3)	(1,3)	(8,1)	(20,6)
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	133,2 *14,7 %*	107,6 *13,2 %*	78,7 *14,3 %*	52,8 *11,3 %*	(58,5) *0,0 %*	313,8 *11,5 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	93,2 *10,3 %*	54,9 *6,7 %*	35,9 *6,5 %*	37,2 *8,0 %*	(30,5) *0,0 %*	190,7 *7,0 %*
Investissements courants	35,8	23,6	14,1	10,0	8,0	91,5

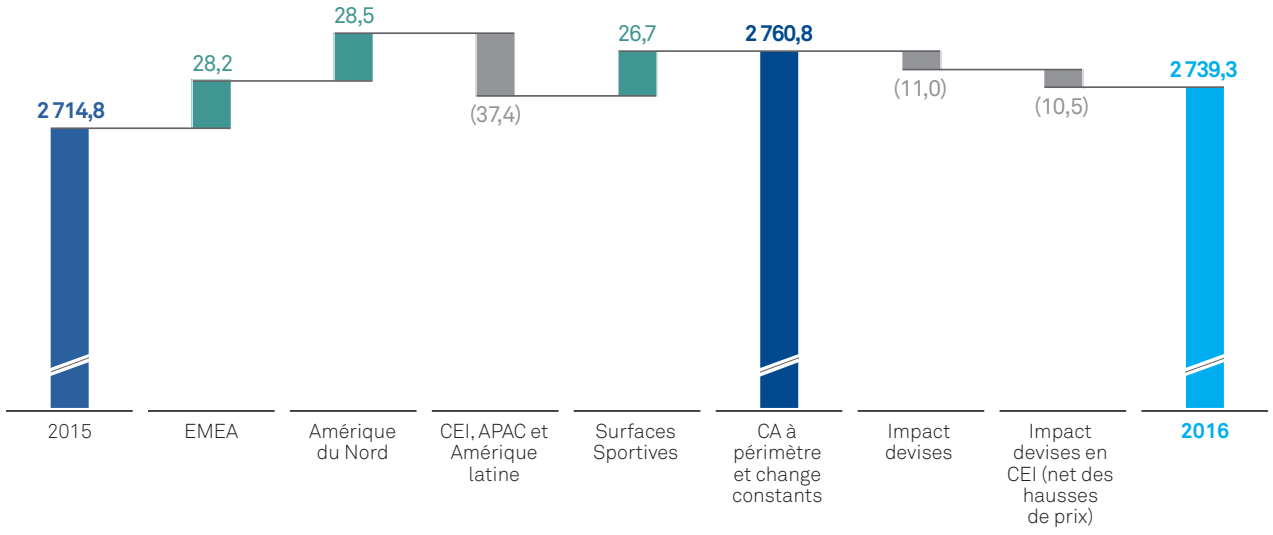
2015 *(en millions d'euros)*	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	917,6	771,2	586,7	439,3	-	2 714,8
Marge brute *% du chiffre d'affaires net*	285,7 *31,1 %*	209,0 *27,1 %*	89,2 *15,2 %*	85,0 *19,3 %*	0,5	669,4 *24,7 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	137,5 *14,9 %*	84,0 *10,9 %*	66,9 *11,4 %*	41,4 *9,4 %*	(44,5)	285,3 *10,5 %*
Ajustements	(12,6)	24,6	(2,8)	(0,9)	(3,6)	4,7
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	125,1 *13,6 %*	108,6 *14,1 %*	64,1 *10,9 %*	40,4 *9,2 %*	(48,1)	290,1 *10,7 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	85,5 *9,3 %*	62,0 *8,0 %*	19,6 *3,3 %*	23,1 *5,3 %*	(25,6)	164,6 *6,1 %*
Investissements courants	29,6	14,6	20,8	8,4	5,9	79,3

4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2016, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est établi à **2 739 millions d'euros**, contre 2 715 millions d'euros en 2015, soit une hausse de + 0,9 %.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de + 1,7 %**, excluant la contribution des acquisitions et des variations des taux de change (22) millions d'euros, dont (11) 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* »). Le groupe a réussi à contenir la baisse du volume et du mix dans la zone CEI, due notamment au contexte économique très difficile en Russie, en développant significativement les ventes des segments EMEA et Sport.

Le graphique ci-dessous présente les principaux facteurs expliquant le passage du chiffre d'affaires 2015 au chiffre d'affaires 2016.



EMEA
Dans la zone **EMEA**, Tarkett a enregistré une **croissance organique** de + 3,1 %, notamment grâce aux pays nordiques, à l'Allemagne et aux Pays-Bas. La France affiche des ventes stables sur l'année. Le deuxième semestre a été affecté par un déclin des ventes au Royaume-Uni, au Moyen-Orient et en Turquie.

Amérique du Nord
En **Amérique du Nord**, les **ventes** se sont redressées avec + 3,7 % de croissance organique, notamment dans le domaine commercial, malgré une demande plus faible de moquette. Une grande partie des volumes perdus dans la catégorie dalles VCT a été récupérée.

CEI, APAC et Amérique latine
Le segment **CEI, APAC et Amérique latine** affiche une baisse organique de ses ventes de - 6,4 % (reflétant uniquement les volumes et le mix). Le quatrième trimestre a bénéficié d'une reprise des ventes en Russie et le mix produit a cessé de se dégrader.

En Asie-Pacifique, les ventes sont en retrait sur l'année malgré une nette reprise sur la Chine au dernier trimestre. L'Amérique latine a affiché une légère croissance organique malgré un contexte économique difficile au Brésil sur le deuxième semestre.

Surfaces Sportives
Le segment **Sports** confirme sa forte progression, les **ventes** s'améliorant de + 6,1 % à données comparables sur l'année 2016, à la faveur d'une poursuite de la croissance du gazon artificiel en Amérique du Nord, et en Europe. L'activité pistes d'athlétisme en Amérique du Nord s'est montrée particulièrement dynamique sur l'année.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 669,4 millions d'euros en 2015 à 742,9 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 11,0 %. Elle représente 27,1 % du chiffre d'affaires en 2016, soit une hausse de 2,4 points par rapport à 2015.

Cette amélioration est principalement le résultat de :

- la contribution des volumes de vente supplémentaires ;
- la continuité des actions de productivité industrielle dans le cadre du programme WCM ayant permis de générer des économies sur les coûts de production ;
- l'évolution favorable du coût des matières premières.

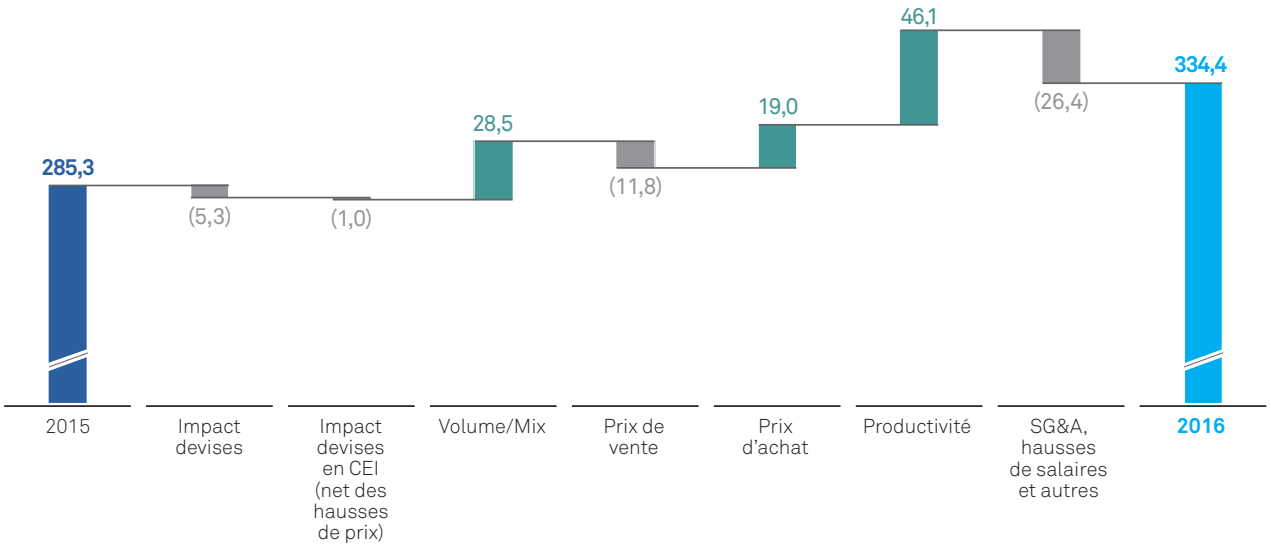
4.1.2.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation 2016 du Groupe de 190,7 millions d'euros présente une augmentation de 15,8 % par rapport aux 164,6 millions d'euros enregistrés en 2015. Il représente 7,0 % du chiffre d'affaires en 2016 contre 6,1 % en 2015.

4.1.2.5 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté pour l'année 2016 s'élève à 334,4 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 17,2 % par rapport à l'année 2015 (285,3 millions d'euros). Le ratio EBITDA ajusté/chiffre d'affaires est passé de 10,5 % en 2015 à 12,2 % en 2016.

Les principaux facteurs d'évolution de l'EBTIDA sont ceux décrits dans l'évolution de la marge brute. Ils sont repris dans le graphique ci-dessous.



Les principaux facteurs d'évolution de la marge d'EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- **EMEA** : la marge d'EBITDA ajusté s'est stabilisée à 15,1 % contre 15,0 % en 2015, grâce à l'amélioration de la productivité, la croissance des volumes et malgré des effets de changes négatifs.
- **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté progresse et s'établit à 13,9 % contre 10,9 % en 2015, grâce à la croissance des ventes, l'évolution favorable du prix des matières premières, à un meilleur mix produit et au redressement de la performance industrielle.
- **CEI, APAC et Amérique latine** : la marge d'EBITDA ajusté du segment s'établit à 14,7 % (contre 11,4 % en 2015), grâce à l'optimisation des coûts et une légère amélioration du mix en CEI.
- **Surfaces Sportives** : la marge d'EBITDA ajusté s'améliore et atteint 11,6 % contre 9,4 % du chiffre d'affaires en 2015, portée par la croissance des volumes en Amérique du Nord et en Europe et par les initiatives d'amélioration de la productivité.

Les **coûts centraux** non alloués par segment ont augmenté de 5,9 millions d'euros, en raison d'investissements importants dans les initiatives d'amélioration de l'expérience clients, dans les systèmes d'information et la poursuite des projets de recherche et développement.

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de (21,0) millions d'euros en 2016 contre (31,9) millions d'euros en 2015. Cette évolution s'explique par un moindre impact de la volatilité des devises des pays de la CEI sur les actifs monétaires libellés dans ces devises, et par une diminution des intérêts versés, permise grâce à la baisse de la dette en volume et au refinancement partiel à moindre coût d'une ligne de crédit.

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2016 s'est élevée à 53,0 millions d'euros, en augmentation de 8,4 % en comparaison avec la charge de 48,9 millions d'euros enregistrée en 2015.

Cette augmentation est essentiellement liée à celle du résultat d'exploitation du Groupe. Par ailleurs, l'application de la norme IAS 12 paragraphe 41 relative aux impôts différés sur les différences temporelles entre la base fiscale des actifs (évaluée au taux de clôture) et leur valeur comptable dans les états financiers (évaluée au taux historique), a conduit à reconnaître un produit d'impôts différés de 5,0 millions d'euros (contre une charge de 4,3 millions d'euros en 2015). Ce produit est dû à l'écart de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale, et ce compte tenu de l'appréciation significative de la devise russe (voir la Note 8 « Impôts sur les résultats » dans la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à 119,3 millions d'euros en 2016 contre un bénéfice de 83,5 millions d'euros en 2015. La part revenant aux intérêts minoritaires est de 0,7 million d'euros en 2016 contre 0,2 million d'euros au titre de l'année 2015.

Le résultat net attribuable aux actionnaires est en conséquence de 118,6 millions d'euros en 2016 et de 83,3 millions d'euros en 2015.

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2016 et en 2015

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à 91,7 millions d'euros en 2016 et à 46,3 millions d'euros en 2015.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles a légèrement augmenté en 2016. 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. Le Groupe a pour objectif de maintenir le niveau annuel d'investissements courants à un montant de l'ordre de 3,5 % du chiffre d'affaires consolidé net par an.

Le tableau suivant résume les investissements principaux du Groupe réalisés au cours des exercices 2016 et 2015.

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2016	**2015**
Acquisitions de filiales, nettes de trésorerie acquise	(0,1)	(2,3)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(91,9)	(80,6)
Produit des cessions et dividendes reçus	0,7	36,2
Impact de la variation de périmètre	(0,4)	0,4
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(91,7)**	**(46,3)**

4.2.1.1 Principaux investissements réalisés en 2016

Les principaux investissements réalisés en 2016 comprennent :

- **EMEA** : finalisation de l'installation d'une nouvelle ligne de production LVT à Jaslo (Pologne) ;
- **Amérique du Nord** : achat d'une machine de préparation de mélange pour la couche inférieure des dalles moquettes à Dalton et finalisation de l'installation du nouveau siège de la division Amérique du Nord à Solon ;
- **Asie-Pacifique** : finalisation de l'installation d'une nouvelle ligne de production de revêtement de sol homogène sur le site de Pékin.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2015

Les principaux investissements réalisés en 2015 comprennent :

- **EMEA** : installation d'une nouvelle ligne de production LVT à Jaslo (Pologne), déploiement de nouveaux modules logistique de la plateforme informatique SAP sur les sites industriels et les entrepôts de stockage ;
- **Amérique du Nord** : déploiement de la plateforme informatique SAP sur l'ensemble des sites de production et de stockage des sols vinyles ;
- **Asie-Pacifique** : installation d'une nouvelle ligne de production de revêtement de sol homogène sur le site de Pékin ;
- **Sport** : renforcement des capacités de production de fibre pour le gazon artificiel.

4.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours en 2017 se situent dans la continuité des projets de l'année écoulée, et notamment avec de projets de productivité, de la maintenance et le déploiement de SAP chez les sociétés acquises récemment (Desso et Tandus).

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

4.2.3 Principaux investissements futurs

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

Le Groupe vise une stratégie de croissance externe axée sur 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

Pour un descriptif du capital social et de la structure financière de la Société, les investisseurs sont invités à se référer aux Notes 7.2 « Endettement net », 7.3 « Autres dettes financières », et 9.1 « Capital social » qui sont présentées en Section 5.2 « Annexes aux Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 ».

4.3.1 Présentation générale

Le Groupe génère des flux de trésorerie nets importants liés aux activités opérationnelles. Ces flux représentent la principale source de liquidité du Groupe et sont nettement supérieurs au montant nécessaire pour financer les investissements courants du Groupe.

Le Groupe se donne comme objectif de maintenir les investissements courants à un montant de l'ordre de 3,5 % du chiffre d'affaires net consolidé. Les « investissements courants » sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des usines et des acquisitions de sociétés.

Les investissements de croissance du Groupe (principalement la construction des usines et les acquisitions de sociétés) sont financés par l'endettement et par la mobilisation des ressources propres du Groupe, dans le cadre d'une politique qui vise une structure financière saine. La principale acquisition récente du Groupe, celle de Desso en décembre 2014, a été financée par tirage sur la ligne de crédit syndiqué.

Au 31 décembre 2016, la dette nette du Groupe était de 378,2 millions d'euros, une diminution de 104,1 millions d'euros par rapport à la dette nette de 482,3 millions d'euros du 31 décembre 2015. Les capitaux propres du Groupe (part du Groupe) se sont élevés à 932,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 (834,8 millions d'euros au 31 décembre 2015), pour un ratio dette nette/fonds propres de 0,40x (0,58x au 31 décembre 2015), et un ratio dette nette/EBITDA ajusté de 1,1x contre 1,7x au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 93,1 millions d'euros contre 67,9 millions d'euros au 31 décembre 2015. Par ailleurs, le montant des emprunts bancaires non tirés au 31 décembre 2016 s'élève à 787,1 millions d'euros.

En 2016, le Groupe a décidé de distribuer un dividende de 33,0 millions d'euros à ses actionnaires sur la base du résultat net de l'année 2015.

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

4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	172,3	132,4
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	123,1	125,5
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	0,4	(27,2)
Frais financiers nets	21,0	31,9
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	0,3	(0,2)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	(2,6)	0,3
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	**314,5**	**262,7**
Variation du fonds de roulement	**(17,2)**	**8,7**
Trésorerie liée à l'exploitation	**297,3**	**271,4**
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	**(58,5)**	**(54,9)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**238,8**	**216,5**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(91,7)**	**(46,3)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(122,7)**	**(240,4)**
Variation nette des éléments de trésorerie	**24,4**	**(70,2)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	67,9	135,1
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	0,8	3,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**93,1**	**67,9**

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2016, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles, se sont élevés à 314,5 millions d'euros, soit une augmentation de 51,8 millions d'euros. Cette augmentation est principalement expliquée par l'amélioration de l'EBITDA ajusté décrite en Section 4.1.1.8 « Présentation des données comptables et financières ».

La variation du besoin en fonds de roulement de la Société a eu un effet négatif de 17,2 millions d'euros en 2016 sur le flux de trésorerie opérationnelle contre un effet positif de 8,7 millions d'euros en 2015. Cette augmentation est en ligne avec la croissance de l'activité.

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 46,3 millions d'euros en 2015 à 91,7 millions d'euros en 2016, l'année 2015 ayant été marquée la vente du site de Houston (Texas) pour 35,7 millions d'euros. Par ailleurs, les investissements principaux du Groupe sur la période sont décrits dans la Section 4.2 « Investissements ».

4.3.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie nets liés aux activités de financements se sont significativement améliorés, en passant de - 240,4 millions d'euros en 2015 à - 122,7 millions d'euros en 2016, notamment grâce au bon niveau des flux de trésorerie dégagés par les activités opérationnelles.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 378,2 millions d'euros. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 471,3 millions d'euros. La dette financière nette a diminué en 2016 principalement en raison des de la hausse des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles.

4.3.3.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 93,1 millions d'euros et 67,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, les principales concentrations des disponibilités sont essentiellement localisées en Serbie (19,1 millions d'euros), et dans la holding du groupe (24,5 millions d'euros). Au 31 décembre 2015, ces disponibilités étaient localisées en Serbie (17,0 millions d'euros), et au Canada (10,6 millions d'euros).

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2016, la dette financière brute du Groupe est composée principalement d'un emprunt à terme tiré pour 150 millions d'euros et d'un placement privé de droit allemand (dit « Schuldschein ») d'une valeur à la clôture de 303,6 millions d'euros. Le crédit syndiqué renouvelable de 650 millions d'euros n'est pas utilisé au 31 décembre 2016. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires non garantis	152,3	4,2	536,6	4,5
Placement privé non garanti	303,6	-	-	-
Autres emprunts non garantis	0,3	0,1	-	0,2
Découverts bancaires non garantis	-	6,1	-	4,0
Obligations de crédit-bail	3,8	0,9	4,0	0,9
Emprunts et dettes portant intérêts	**460,0**	**11,3**	**540,6**	**9,6**
Total des emprunts et dettes portant intérêts		**471,3**		**550,2**

Au 31 décembre 2016, les principales capacités de financement du Groupe proviennent des crédits suivants :

- **Crédit syndiqué renouvelable RCF** : il s'agit d'une ligne de crédit renouvelable multidevises à taux variable de 650 millions d'euros conclue le 22 juin 2015. Elle inclut également deux sous-lignes en « *swinglines* » en euro et dollar US d'une valeur cumulée de 60 millions d'euros. Au titre de cet emprunt, le Groupe est obligé de respecter les engagements financiers contractuels décrits dans la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises.
- **Schuldschein de juin 2016** : il s'agit du placement privé mentionné ci-dessus. Il fut souscrit pour allonger la maturité moyenne des capacités de financement, refinancer à moindre coût une partie de l'emprunt à terme d'octobre 2013, et diversifier les sources de financement du groupe.
- **Emprunt à terme d'octobre 2013** : cet emprunt syndiqué de 450 millions d'euros sur 5 ans à l'origine, a été réduit à 150 millions grâce à l'émission du Schuldschein. Au titre de cet emprunt, le Groupe est obligé de respecter des engagements financiers contractuels décrits dans la Section 4.3.5 « Détail de l'emprunt à terme d'octobre 2013 ».
- **Contrat d'affacturage européen** : il s'agit d'une ligne de cession de créances de droits français, allemand et espagnol, dont la maturité a été étendue au 31 décembre 2018 aux termes d'un amendement du 3 juin 2016. Ce mécanisme de financement renouvelable comporte une sûreté latente qui prend la forme d'un nantissement de certains comptes bancaires à affectation spéciale dédiés au recouvrement des créances cédées, mais dont le solde est généralement nul dans le cours habituel des affaires. Les créances cédées sont maintenues dans les comptes clients pour les besoins de calcul du besoin en fonds de roulement, mais une dette compensatrice est constatée au passif. Le Groupe peut dégager jusqu'à 50 millions d'euros sur cette facilité à un taux variable d'Euribor 1 mois + 0,45 % mais ne l'utilise qu'en appoint. Ainsi, cette facilité n'était utilisée ni au 31 décembre 2015 ni au 31 décembre 2016.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2016 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2016	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2017	2 ans jusqu'au 31/12/2018	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2021	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunts à Terme Europe	EUR	0,40 % – 1,75 %	154,6	2,3	152,3		-
Autres emprunts bancaires	EUR-BRL	1,75 % – 20,27 %	1,9	1,9			-
Sous total Emprunts bancaires			**156,5**	**4,2**	**152,3**		**-**
Placement privé Europe	EUR	1,25 % – 1,65 %	250,0			124,0	126,0
Placement privé Europe	USD	2,74 %	53,6			53,6	
Autres emprunts		0,5 %	0,4	0,1	0,1	0,2	-
Découverts bancaires			6,1	6,1			-
Obligations de crédit-bail			4,7	0,9	1,0	2,1	0,7
Emprunts portant intérêts			**471,3**	**11,3**	**153,4**	**179,9**	**126,7**

4.3.4 Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable

La principale réserve de financement du Groupe provient d'une ligne de crédit renouvelable multidevises (« RCF ») disponible pour une durée de cinq ans depuis le 22 juin 2015, et directement souscrite par Tarkett. Cette ligne de crédit n'était pas utilisée au 31 décembre 2016 (81,7 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ce crédit est composé d'une ligne de 650 millions d'euros à taux variable qui peut être utilisée en plusieurs devises à travers des tirages de 2 semaines à 6 mois, et de deux sous-lignes en « *swinglines* » d'une valeur cumulée de 60 millions d'euros, qui peuvent être tirées sur des périodes de 1 à 5 jours.

Le taux d'intérêt du RCF
Le taux d'intérêt effectif des différents tirages est composé d'un taux de référence et d'une marge. Le taux de référence est l'Euribor pour les tirages en euro ou le Libor pour les tirages en dollars américains. La marge applicable est fixée en fonction du « *leverage ratio* » (tel que défini ci-dessous) atteint par le Groupe à la dernière clôture semestrielle. La relation entre le « *leverage ratio* » et la marge applicable est résumée dans le tableau ci-dessous :

Ratio de levier financier	Marge applicable
≤ 1,00x	0,45 %
1,00x ≤ 1,50x	0,55 %
1,50x ≤ 2,00x	0,60 %
2,00x ≤ 2,50x	0,75 %
2,50x ≤ 3,00x	0,90 %
3,00x < 3,50x	1,25 %

La dernière tranche de 3,00 à 3,50 n'est valide que sous certaines conditions, énoncées ci-dessous.

Engagements financiers restrictifs
Le crédit syndiqué RCF soumet le Groupe à plusieurs engagements financiers contractuels (appelés « *financial covenants* ») qui restent constants pendant toute la durée de disponibilité des fonds. Le non-respect d'un de ces engagements pourrait déclencher un remboursement anticipé du prêt.

Leverage ratio
Le premier engagement financier est un engagement qui limite l'endettement et l'effet de levier utilisé par le Groupe. Cet engagement, appelé « *leverage ratio* », est mesuré à la fin de chaque semestre comptable, et contraint le Groupe à garder un niveau de dette nette en dessous de trois fois le niveau de l'EBITDA ajusté (tel que défini dans le contrat de prêt), et calculé sur les 12 derniers mois précédant la clôture semestrielle concernée. Le crédit syndiqué RCF tolère toutefois un franchissement jusqu'à trois fois et demi le niveau de l'EBITDA ajusté pendant une période de temps limitée si celui-ci est justifiable par une acquisition ou un investissement de plus de 50 millions d'euros. Au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en atteignant un « *leverage ratio* » de respectivement 1,1x, et 1,7x l'EBITDA ajusté de la période.

Net interest cover
Le deuxième engagement financier concerne le niveau d'EBITDA ajusté par rapport aux charges d'intérêts nettes (appelé « *net interest cover* »). Cet engagement exige que le Groupe assure un résultat brut opérationnel (EBITA ajusté) égal à au moins 2,5x le total net des intérêts portant sur la dette financière et la trésorerie. Au 31 décembre 2016 comme à la fin de l'année 2015, les comptes du Groupe étaient en conformité avec ce ratio, avec un ratio de couverture des intérêts nets par le résultat brut opérationnel ajusté (« EBITA ajusté ») de 23,0x et 13,1x respectivement.

Le tableau ci-dessous résume la situation relative aux engagements financiers au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

	Définition	Ratio à respecter	Au 31 décembre	
			2016	2015
			Niveau constaté	
Leverage ratio	Dette nette/EBITDA ajusté	Ratio < 3,0x	1,1x	1,7x
Net interest cover	EBITA ajusté/Frais financiers nets	Ratio > 2,5x	23,0x	13,1x

Clauses liées à un changement de contrôle
Le crédit syndiqué RCF contient une clause de changement de contrôle en cas de perte de contrôle de la Société par la famille Deconinck (définie comme « 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 directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une société détenue en propriété exclusive »). Cette clause permet une renégociation des termes de la ligne de crédit et en cas d'absence d'accord entre les banques et le Groupe, chaque prêteur a l'option de demander le remboursement immédiat de sa quote-part dans les sommes avancées. Le terme de « contrôle » présent dans cette clause est défini par le Code de commerce français et inclut les actions de concert, telles que définies par ce même code.

4.3.5 Détail de l'emprunt à terme d'octobre 2013

La Société a signé avec un groupe de banques, le 16 octobre 2013 pour la tranche A, et le 6 décembre 2013 pour la tranche B, un emprunt à terme (« *Euro Term Loan Facility* » ou « ETLF »), d'un montant total de 450 millions d'euros dont la date de maturité est fixée au 16 octobre 2018. Cet emprunt a fait l'objet d'un remboursement partiel de 300,0 millions d'euros le 21 juin 2016.

Le contrat contient, pour les éléments significatifs, des engagements similaires à ceux du RCF. Mais l'engagement concernant le « *leverage ratio* » est strictement limité à un maximum de 3,0x.

Le taux d'intérêt de base est fixé en fonction de la période d'intérêt désignée par l'emprunteur (Euribor 3 mois ou Euribor 6 mois), et le taux d'intérêt effectif égal à cet Euribor plus une marge fixée en fonction du « *leverage ratio* » atteint par le Groupe à la fin de la période comptable semestrielle précédente. La relation entre le « *leverage ratio* » et la marge applicable pour ce crédit est résumée dans le tableau ci-dessous :

Ratio de levier financier	Marge applicable
≤ 1,00x	1,25 %
1,00x ≤ 1,50x	1,50 %
1,50x ≤ 2,00x	1,75 %
2,00x ≤ 2,50x	2,00 %
2,50x et plus	2,25 %

Le crédit ETLF contient une clause de changement de contrôle qui peut entraîner une obligation de remboursement par anticipation. Cette clause ne s'appliquera qu'en cas de prise de contrôle de la Société par une personne, ou par un groupe de personnes agissant de concert, autre que la famille Deconinck. La simple perte de contrôle par la famille Deconinck, sans prise de contrôle par un tiers, ne déclenchera pas cette clause.

4.3.6 Placement privé de droit allemand, dit « Schuldschein »

Le 21 juin 2016, Tarkett a conclu l'émission d'un placement privé de droit allemand (dit « Schuldschein ») réparti sur les tranches suivantes :

- 56,5 millions d'euros à taux fixe et à cinq ans ;
- 67,5 millions d'euros à taux variable et à cinq ans ;
- 56,5 millions de dollars US à taux variable et à cinq ans ;
- 91 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- 35 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

Les principaux engagements juridiques et financiers du contrat sont analogues à ceux du crédit syndiqué renouvelable de juin 2015. Les produits de cette émission ont été consacrés à un remboursement anticipé partiel de 300 millions d'euros du prêt à terme de 450 millions d'euros d'octobre 2013, qui est ainsi réduit à 150 millions d'euros.

4.3.7 Autres dettes

Les actionnaires minoritaires des sociétés Morton Extrusionstechnik (MET) et FieldTurf Benelux BV (anciennement AA SportSystems) détiennent des options leur permettant de contraindre le Groupe à acquérir leurs participations respectives (« *put options* »). Le Groupe consolide ces sociétés à 100 % comme si les intérêts minoritaires avaient été acquis. Cette position conduit à reconnaître une dette présentée en « autres dettes » correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente. Au 31 décembre 2016, le montant total des autres dettes correspondant à ces options était de 3,3 millions d'euros.

4.3.8 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 935,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et à 836,7 millions d'euros 2015 respectivement. L'évolution des capitaux propres en 2016 s'explique principalement par l'évolution du résultat net du Groupe, décrit à la Section 4.1.2.8 « Résultat net ».

4.3.9 Rentabilité des capitaux investis

L'indicateur Rentabilité des capitaux investis (*return on invested capital* ou « ROIC ») a été mis en place pour mesurer l'efficacité de l'allocation du capital du Groupe et mesurer le retour financier généré pas ses investissements.

Le ROIC correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts et (2) les capitaux investis (qui correspondent à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et de l'actif circulant net).

Le ROIC n'est pas un agrégat comptable normé répondant à une définition unique généralement acceptée. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat d'exploitation, au résultat net ou aux flux de trésorerie opérationnels, ou encore à une mesure de liquidité. Le ROIC peut être calculé de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle du Groupe. Les détails de calcul du ROIC se trouvent au Chapitre 4, Section 4.7. Le tableau suivant présente la synthèse du ROIC pour les exercices 2016 et 2015.

Le ROIC du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2016	2015
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) (A/B)	**9,3 %**	**7,0 %**

4.3.10 Engagements hors bilan

Engagements de location

Les engagements de location du Groupe concernent principalement des immeubles, des véhicules, du matériel informatique et des logiciels ainsi que des bureaux. Les paiements cumulatifs dus au titre des loyers minimaux futurs en vertu des contrats de location simple s'élevaient à 82,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 et se décomposent comme suit :

Contrats de location simple	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Paiements minimaux futurs		
Moins d'un an	26,2	22,1
Entre 1 et 5 ans	49,3	26,4
À plus de 5 ans	6,8	2,9
Total paiements minimaux futurs	**82,3**	**51,4**

La valeur nette comptable des actifs en location financement telle que consolidée au bilan s'élève au 31 décembre 2016 à 4 millions d'euros et la valeur actualisée des paiements minimaux futurs à 4,7 millions d'euros.

Garanties et engagement hors-bilan

Le tableau suivant montre les garanties données par la Société au 31 décembre 2016 (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 2016**	**Au 31 décembre 2015**
Federal Insurance Company	(90,9)	(57,0)
Affacturage	-	-
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(19,2)	(19,4)
Autres	(12,1)	(11,0)
Garanties maison-mère de Tarkett	**(122,2)**	**(87,4)**
Autres engagements donnés en filiales	15,6	20,4
Engagements donnés	**(137,8)** [1]	**(107,8)** [1]
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	7,9	5,2
Engagements reçus	**7,9**	**5,2**

(1) Comprend notamment une garantie maison-mère donnée par Tarkett Inc.

Les principaux engagements se composent de :

- une contre-garantie « *General Indemnity Agreement* » d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars américains en faveur de la compagnie d'assurances *Federal Insurance Company* pour que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de la société FieldTurf Tarkett Inc. À la clôture de l'exercice, l'encours tombant sous cette garantie représentait une contrevaleur de 96,0 millions de dollars ; dont de nombreuses garanties échues en cours de mainlevée ;
- une garantie portant sur 50 % de deux lignes de crédit d'un montant maximal de 5 millions d'euros chacune accordée à sa co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG ;
- une garantie donnée à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 183,5 millions de couronnes suédoises ;
- une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de la filiale Morton Extrusiontechnik (MET) dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros et engagée à hauteur de 3,6 millions d'euros à la clôture ;
- une sûreté sur comptes à affectation spéciale donnée à une banque prêteuse par la société Tarkett au titre d'une ligne de financement par cession de créances d'un maximum autorisé de 50,0 millions d'euros, Cependant, aucune cession soumise à cette sureté n'était en cours à la clôture de l'exercice ;
- une garantie donnée par la société Tarkett aux banques de certaines filiales, notamment, des sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni), Desso Holding (Pays-Bas), Tarkett Asia-Pacific (Chine) et FieldTurf Poligras (Espagne) afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse ou des lignes de lettres de crédit d'un montant total équivalent à 12,7 millions d'euros à la clôture.

Autres

L'une des filiales du Groupe est co-défendeur dans des procès relatifs à des préjudices corporels liés à l'amiante aux États-Unis. Outre les provisions déjà constituées, le Groupe dispose de trois fonds d'un montant total de 28,4 millions de dollars américains au 31 décembre 2016 et de polices d'assurance dans le but de faire face à ces procès et à la survenance de nouveaux litiges. Pour plus d'informations, voir la Section 4.5 « Procédures judiciaires et administratives ».

Par ailleurs, le Groupe mène actuellement une procédure pour rectifier les conditions de la cession d'une action de préférence de FieldTurf Tarkett Inc. par Tarkett France à Tarkett Inc., intervenue en 2008 pour un montant de 36,2 millions de dollars américains. En application de la législation fiscale canadienne, la plus-value dégagée par Tarkett France dans le cadre de l'opération aurait dû être traitée par Tarkett Inc. comme une distribution de dividendes soumise à une retenue à la source. Tarkett Inc. et Tarkett France ont déposé une « requête introductive d'instance pour rectification de documents et pour jugement déclaratoire » devant les tribunaux du Québec afin de réduire le prix de cession de 21,3 millions de dollars américains. Compte tenu notamment des délais et du caractère incertain de l'obtention de la rectification demandée, les états financiers du Groupe au 31 décembre 2016 incluent une provision de 4,3 millions de dollars canadiens.

4.4 Contrats importants

Voir la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » et à la Section 4.3.5 « Détails de l'emprunt à terme d'octobre 2013 ».

4.5 Procédures judiciaires et administratives

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 11,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

À la date du présent document de référence, hormis les procédures décrites ci-dessous, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé), susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Tarkett ou du Groupe.

Allemagne

Procédure initiée par des actionnaires minoritaires s'agissant de la valorisation des titres de Tarkett Holding GmbH

En août 2006, un ancien actionnaire minoritaire de Tarkett AG (aujourd'hui dénommée Tarkett Holding GmbH), a initié une procédure judiciaire relative à la valorisation des titres de Tarkett Holding GmbH devant la Cour régionale de Frankenthal en Allemagne. L'objet de cette action était de déterminer si le prix par action versé par Tarkett aux actionnaires minoritaires de Tarkett AG en 2005, dans le cadre de la privatisation de cette société, était approprié. Cinquante-cinq (55) actionnaires sont parties à la procédure. Selon le rapport initial d'un expert nommé par la Cour en octobre 2011, la contrepartie versée aux actionnaires de Tarkett AG n'était pas suffisante. Après le dépôt d'objections par les parties, l'expert a présenté un rapport complémentaire en août 2012, dans lequel la valeur des actions est apparue supérieure à celle présentée dans le rapport d'octobre 2011. Après d'autres objections, la Cour a rendu sa décision le 1er juillet 2013 retenant une valeur d'action supérieure de 1,62 euro par rapport à la valeur par action convenue (dans le cadre d'une transaction antérieure) de 19,50 euros. Le nombre d'actions en litige étant de 1 150 000, l'impact potentiel de cette décision est de 1,9 million d'euros hors intérêts. Tarkett a fait appel de cette décision ce qui en suspend l'exécution.

France

Enquête de l'Autorité de la concurrence française

Fin mars 2013, l'Autorité de la concurrence française a lancé une enquête à l'égard de plusieurs fabricants de revêtements de sol, incluant Tarkett, en relation avec de potentielles pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sol en vinyle. À ce jour, l'enquête est en cours. L'échéance de sa finalisation n'est actuellement pas connue et il n'est pas encore possible d'en évaluer les conséquences potentielles. Dans l'hypothèse d'une éventuelle condamnation du Groupe à la suite de cette enquête, les conséquences financières pourraient être significatives.

États-Unis

Contentieux relatifs à l'amiante

Domco Products Texas, Inc. (« Domco »), filiale de Tarkett acquise en 1991 (et connue à cette époque sous le nom Azrock Industries (« Azrock ») fait l'objet de plusieurs actions judiciaires initiées par des tiers liées à la production de dalles en vinyle contenant de l'amiante et fabriquées entre les années 1940 et 1982. Au 31 décembre 2016, 1 036 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs états aux États-Unis. Sur 1 036 actions en cours, 52 concernent des dossiers combinant l'identification de produits Azrock et un diagnostic de mésothéliome. Sur l'ensemble des plaintes signifiées à l'encontre de Domco depuis une quinzaine d'années, trois ont fait l'objet d'un verdict : deux ont été rendus en faveur de Domco et un, dans l'État de Washington, a conduit à la condamnation de Domco à payer la somme de 1 071 705 dollars américains (371 705 dollars américains après compensation).

Au 31 décembre 2016, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1 002 affaires depuis 2010, et a conclu de 15 à 42 transactions par an depuis 2010 pour un montant total d'environ 14,8 millions de dollars ou une moyenne de 2,1 millions de dollars américains par an. Les passifs liés à l'amiante de Domco sont couverts en partie grâce à l'assurance incluant des accords de partage des coûts avec des compagnies d'assurance. Domco finance également elle-même une partie de ces passifs. Pour plus d'informations sur la manière dont le Groupe fait face aux dépenses liées à ces contentieux, voir la Section 4.3.10 « Engagements hors bilan ».

Procédure intentée par deux clients dans le New Jersey sur la fibre Duraspine

En décembre 2016, deux clients ont intenté une action contre FieldTurf auprès des juridictions du New Jersey au sujet de la qualité de leur terrain de sport fabriqué avec une fibre Duraspine. Les plaignants ont demandé à qualifier cette procédure comme une action de groupe mais le juge ne s'est pas encore prononcé. Pour l'instant, aucun autre client n'a rejoint aucune de ces deux actions.

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 de référence. Ces perspectives d'avenir et ces objectifs ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'action.

4.6.1 Évolution des résultats récents

Pour commentaire des résultats du Groupe en 2015 et 2016, voir la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 ».

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 publiée par le Fonds Monétaire International (le « FMI »).

Pour les principales zones géographiques où opère le groupe, la publication de janvier 2017 montre :

- aux États-Unis, un rythme de croissance plus soutenu en 2017 (+ 2,3 %) qu'en 2016 (+ 1,6 %) ;
- en zone euro, une stabilisation du rythme de croissance autour de + 1,6 % par an ;
- en Russie et au Brésil, un retour très progressif à des taux de croissance positifs, mais peu soutenus (Russie : + 1,1 % en 2017, Brésil + 0,2 % en 2017, + 1,5 % en 2018).

Prévisions de croissance du PIB	2016	2017	2018
États-Unis	1,6 %	2,3 %	2,5 %
Zone euro	1,7 %	1,6 %	1,6 %
Allemagne	1,7 %	1,5 %	1,5 %
France	1,3 %	1,3 %	1,6 %
Royaume-Uni	2,0 %	1,5 %	1,4 %
Suède	3,6 %	2,6 %	2,2 %
Russie	- 0,6 %	1,1 %	1,2 %
Brésil	- 3,5 %	0,2 %	1,5 %
Chine	6,7 %	6,5 %	6,0 %
Monde	3,1 %	3,4 %	3,6 %

Source : FMI – World Economic Outlook - janvier 2017, sauf pour la Suède, octobre 2016.

4.6.2.2 Perspectives du Groupe

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

En octobre 2016, lors d'une journée investisseurs, le Groupe a dévoilé les objectifs de son plan stratégique 2017-2020.

Les objectifs financiers (hors acquisitions stratégiques) sont résumés ainsi :

- **ventes nettes d'environ 3,5 milliards d'euros** [1] ;
- **marge d'EBITDA ajusté** [2] **supérieure à 12 %** et **Retour sur Capitaux Investis (ROIC)** [3] **supérieur à 9 %** ;
- environ **500 millions d'euros** de ventes additionnelles grâce aux acquisitions ;
- maintien d'une solide structure financière, avec un **ratio d'endettement** [4] **inférieur à 2,5x** ;
- engagement envers les actionnaires : **dividende annuel minimum de 0,60 euro par action**.

(1) Chiffre d'affaires incluant les acquisitions ; croissance organique surperformant la croissance estimée du marché.
(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.
(3) Défini comme le résultat opérationnel après impôt [EBIT ajusté * (1 – taux d'impôt normatif de 35 %)] divisé par les capitaux employés [Écart d'acquisition (goodwill) + Immobilisations corporelles et incorporelles + fonds de roulement].
(4) Dette nette divisée par l'EBITDA ajusté.

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'est fixé quatre principales initiatives stratégiques :

1. Offrir une expérience exceptionnelle à nos clients
Tarkett veut devenir la société avec laquelle il est le plus facile d'interagir dans l'industrie des revêtements de sol. Tarkett entend créer de la valeur pour ses clients en leur offrant un portefeuille complet de solutions innovantes et en agissant comme un partenaire multi-spécialiste. Le Groupe vise à offrir une expérience client incomparable et fluide à toutes les étapes de contact, ainsi qu'un niveau de service irréprochable, afin d'accroître la satisfaction et la fidélité de ses clients. Cette ambition s'appuie également sur une infrastructure informatique solide et des plateformes digitales coordonnées en cours de développement.

2. Être leader dans le design, l'innovation et le développement durable
Le design, l'innovation et le développement durable sont des facteurs de succès et de différentiation essentiels au plan stratégique 2020 de Tarkett. L'ambition du Groupe est de continuer à investir dans l'innovation de manière à répondre aux besoins croissants de ses clients pour un environnement sain et des espaces de vie uniques et modulaires. Tarkett va ainsi poursuivre le développement de produits et de solutions durables et étendre son offre de services personnalisés et interactifs.

3. Exceller dans le domaine commercial et opérationnel
Ces dernières années, Tarkett a su démontrer la force de son excellence commerciale et opérationnelle. Le Groupe poursuivra cette recherche d'excellence, basée notamment sur son programme *World Class Manufacturing* à l'efficacité démontrée, ainsi que sur son expertise en matière de chaîne d'approvisionnement et de force commerciale.

4. Créer de la valeur additionnelle grâce aux acquisitions
Fort de son expérience réussie avec 20 acquisitions réalisées depuis 2008, Tarkett entend poursuivre sa stratégie de croissance externe selon trois axes : extension de son portefeuille de produits, expansion géographique, réalisation de synergies de coûts.

Les données, hypothèses et estimations présentées ci-dessus sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date de dépôt du présent document de référence. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au Chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôles internes » pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe présentée à la Section 1.3 « Stratégie ». Le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section et ne s'engage pas à publier ou à communiquer d'éventuels rectificatifs ou mises à jour de ces éléments.

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] ;
- rentabilité des capitaux investis (*return on invested capital* ou « ROIC »).

Ces indicateurs sont calculés ainsi :

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)	2016	2015	Variation *(en %)*	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	**2 739,3**	**2 714,8**	**+ 0,9 %**	**- 0,8 %**	**0 %**	**+ 1,7 %**

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.

Le passage du résultat d'exploitation (EBIT) à l'EBITDA ajusté ainsi que la répartition des ajustements par nature se présente ainsi :

(en millions d'euros)		Dont ajustements					
	2016	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	2016 ajusté
Chiffre d'affaires net	2 739,3	-	-	-	-	-	2 739,3
Coût de revient des ventes	(1 996,4)	(3,1)	-	-	(1,0)	(1,1)	(1 991,2)
Marge brute	**742,9**	**(3,1)**	**-**	**-**	**(1,0)**	**(1,1)**	**748,1**
Autres produits opérationnels	13,0	-	-	-	-	-	13,0
Frais commerciaux	(318,7)	(1,1)	(0,9)	-	(0,5)	-	(316,2)
Frais de recherche et de développement	(37,3)	-	-	-	(0,2)	-	(37,1)
Frais généraux et administratifs	(188,9)	(0,8)	(1,5)	(0,6)	(7,0)	(1,1)	(177,9)
Autres charges opérationnelles	(20,3)	-	-	(4,0)	-	(0,1)	(16,2)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**190,7**	**(5,0)**	**(2,4)**	**(4,6)**	**(8,7)**	**(2,3)**	**213,7**
Dépréciation et amortissements	123,1	-	2,4	-	-	-	120,7
EBITDA	**313,8**	**(5,0)**	**-**	**(4,6)**	**(8,7)**	**(2,3)**	**334,4**

Cash flow opérationnel

› Trésorerie liée à l'exploitation moins les investissements courants.

› Les investissements courants sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des nouvelles usines ou de sites de distribution et des acquisitions de sociétés ou d'activités.

› Le cash flow opérationnel annuel se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	2016	2015
Trésorerie liée à l'exploitation	297,3	271,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(91,9)	(80,6)
Retraitement des investissements non courants	0,4	1,3
Cash flow opérationnel	**205,8**	**192,2**

Free cash flow [résultats annuels uniquement] :

› Cash flow opérationnel, tel que défini précédemment, auquel s'ajoutent les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants du tableau des flux de trésorerie :

- intérêts nets reçus (payés),
- impôts nets perçus (payés),
- divers éléments opérationnels encaissés (décaissés) et,
- le produit (la perte) sur cession d'immobilisations corporelles.

› Le free cash flow se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	2016	2015
Cash flow opérationnel net	205,8	192,2
Intérêts net payés	(15,3)	(22,7)
Impôts nets payés	(41,1)	(32,9)
Divers éléments opérationnels	(2,1)	0,7
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	0,7	36,2
Free cash flow	**148,0**	**173,4**

Rentabilité des capitaux investis (*return on invested capital* ou « ROIC ») :

› au rapport entre :

- le résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts et,
- les capitaux investis (qui correspondent à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et de l'actif circulant net).

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

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2016	2015
Résultat d'exploitation	190,7	164,6
Éléments exceptionnels		
Charges de restructuration	5,0	9,0
Résultat sur cessions d'actifs/Perte de valeur	2,4	(26,6)
Éléments exceptionnels sur les regroupements d'entreprise	4,6	10,9
Paiement en actions	8,7	2,0
Honoraires de conseil et autres provisions	2,3	1,5
Résultat d'exploitation (EBIT) ajusté	**213,7**	**161,4**
Taux d'imposition normatif	35 %	35 %
Résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts/NOPAT (1) (A)	**138,9**	**104,9**

(1) NOPAT : Net Operating Profit After Tax.

Les capitaux investis sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2016	2015
Immobilisations corporelles	488,6	499,4
Immobilisations incorporelles	108,5	124,2
Goodwill	550,4	538,4
Actif circulant net (1)	347,8	327,3
Total capitaux investis (B)	**1 495,3**	**1 489,3**

(1) L'actif circulant net se compose des stocks, clients et comptes rattachés, autres créances, impôts différés actifs et passifs, fournisseurs et comptes rattachés, autres dettes et autres provisions court terme, retraités des éléments financiers (8,7 millions d'euros) et des dettes fournisseurs d'immobilisations (4,5 millions d'euros).

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Le ROIC du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2016	2015
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) (A/B)	**9,3 %**	**7,0 %**

5 ÉTATS FINANCIERS

5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2016	160
5.2	Annexes aux comptes consolidés	166
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2016	208
5.4	Annexes aux comptes sociaux	212
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	227
5.6	Tableau des filiales et des participations	228
5.7	Politique de distribution de dividendes	229
5.8	Honoraires des commissaires aux comptes	229
5.9	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	230
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	231

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2016

Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurent dans la section ci-dessous. Le Rapport des commissaires aux comptes de la Société y afférent est présenté à la Section 5.9 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ».

Les comptes consolidés et annuels du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 132 et 200 (pour les comptes consolidés) et en pages 179 et 201 (pour les comptes annuels) du document de référence du 1er avril 2016 enregistré par l'AMF sous le numéro R.16-016 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

Les comptes consolidés et annuels du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2014 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 118 et 182 (pour les comptes consolidés) et en pages 163 et 183 (pour les comptes annuels) du document de référence du 2 avril 2015 enregistré par l'AMF sous le numéro R.15-016 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2016	2015
Chiffre d'affaires net		**2 739,3**	**2 714,8**
Coût de revient des ventes		(1 996,4)	(2 045,4)
Marge brute		**742,9**	**669,4**
Autres produits opérationnels	(3)	13,0	40,1
Frais commerciaux		(318,7)	(304,4)
Frais de recherche et de développement		(37,3)	(34,8)
Frais généraux et administratifs		(188,9)	(185,4)
Autres charges opérationnelles	(3)	(20,3)	(20,3)
Résultat d'exploitation	(3)	**190,7**	**164,6**
Produits financiers		1,4	2,1
Charges financières		(22,4)	(34,0)
Résultat financier	(7)	**(21,0)**	**(31,9)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		2,6	(0,3)
Résultat avant impôt		**172,3**	**132,4**
Impôt sur le résultat	(8)	(53,0)	(48,9)
Résultat net des activités poursuivies		**119,3**	**83,5**
Bénéfice (perte) réalisé sur les activités abandonnées (net d'impôt)		-	-
Résultat net de la période		**119,3**	**83,5**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		118,6	83,3
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,2
Résultat net de la période		**119,3**	**83,5**
Résultat par action :			
Résultat de base par action *(en euros)*	(9)	1,87	1,31
Résultat dilué par action *(en euros)*	(9)	1,86	1,31

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat net de la période	**119,3**	**83,5**
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**
Écarts de conversion résultant des activités à l'étranger	19,7	48,5
Variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	0,5	1,0
Charge d'impôt	(0,1)	(0,3)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat	**20,1**	**49,2**
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraite et assimilés	(10,4)	16,1
Autres éléments du résultat global	-	(0,9)
Charge d'impôt	10,2	(2,7)
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat	**(0,2)**	**12,5**
Autres éléments de résultat global de la période, nets d'impôt	**19,9**	**61,7**
Total du résultat global de la période	**139,2**	**145,2**
Attribuable aux :		
Actionnaires de la Société mère	138,8	145,0
Participations ne donnant pas le contrôle	0,4	0,2
Total du résultat global de la période	**139,2**	**145,2**

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Écart d'acquisition (*goodwill*)	(5)	550,4	538,4
Immobilisations incorporelles	(5)	108,5	124,2
Immobilisations corporelles	(5)	488,6	499,4
Autres actifs financiers	(7)	34,9	28,7
Impôts différés actifs	(8)	94,0	103,1
Autres actifs immobilisés		0,2	0,3
Total des actifs non courants		**1 276,6**	**1 294,1**
Stocks	(3)	396,3	376,5
Clients et comptes rattachés	(3)	343,4	322,0
Autres créances	(3)	58,8	60,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	93,1	67,9
Total des actifs courants		**891,6**	**826,9**
Total des actifs		**2 168,2**	**2 121,0**

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital social	(9)	318,6	318,6
Primes et réserves consolidées		145,8	145,8
Report à nouveau		349,9	287,0
Résultat de la période (part du Groupe)		118,6	83,3
Capitaux propres (part du Groupe)		**932,9**	**834,8**
Participations ne donnant pas le contrôle		2,3	1,9
Total des capitaux propres		**935,2**	**836,7**
Dettes financières	(7)	460,0	540,6
Autres dettes financières	(7)	4,1	4,4
Impôts différés passifs	(8)	38,6	47,9
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	154,1	145,5
Autres provisions long terme	(6)	58,7	46,9
Total des passifs non courants		**715,5**	**785,3**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	270,3	247,7
Autres dettes	(3)	193,5	191,9
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	11,3	9,5
Autres dettes financières	(7)	4,4	5,5
Autres provisions court terme	(6)	38,0	44,4
Total des passifs courants		**517,5**	**499,0**
Total des capitaux propres et des passifs		**2 168,2**	**2 121,0**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2016	2015
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		172,3	132,4
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		123,1	125,5
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations		0,4	(27,2)
Frais financiers nets		21,0	31,9
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		0,3	(0,2)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		(2,6)	0,3
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**314,5**	**262,7**
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		(17,2)	(0,5)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(2,2)	5,1
(Augmentation)/diminution des stocks		(15,3)	(13,0)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		19,3	12,8
Augmentation/(diminution) des autres dettes		(1,8)	4,3
Variation du fonds de roulement		**(17,2)**	**8,7**
Trésorerie liée à l'exploitation	(3)	**297,3**	**271,4**
Intérêts (nets) payés		(15,3)	(22,7)
Impôts (nets) payés		(41,1)	(32,9)
Divers		(2,1)	0,7
Autres éléments opérationnels		**(58,5)**	**(54,9)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**238,8**	**216,5**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(0,1)	(2,3)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(91,9)	(80,6)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	0,7	36,2
Impact de la variation de périmètre		(0,4)	0,4
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(91,7)**	**(46,3)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(4,2)	(8,0)
Souscription d'emprunts		491,0	510,5
Remboursement des prêts et emprunts		(567,3)	(719,0)
Remboursement du principal (loyers de crédit-bail)		(0,1)	0,2
Acquisition d'actions d'autocontrôle		(9,1)	-
Dividendes versés		(33,0)	(24,1)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(122,7)**	**(240,4)**
Variation nette des éléments de trésorerie		**24,4**	**(70,2)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		67,9	135,1
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		0,8	3,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période		**93,1**	**67,9**

Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserves de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2015	318,6	145,8	(47,1)	303,3	720,6	5,2	725,8
Résultat net de la période	-	-	-	83,3	83,3	0,2	83,5
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	48,5	13,2	61,7	-	61,7
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**48,5**	**96,5**	**145,0**	**0,2**	**145,2**
Dividendes versés	-	-	-	(24,1)	(24,1)	-	(24,1)
Actions propres (acquises)/cédées	-	-	-	1,2	1,2	-	1,2
Rémunération en actions	-	-	-	(1,1)	(1,1)	-	(1,1)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(6,7)	(6,7)	(3.6)	(10,3)
Divers	-	-	-	-	-	-	-
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**(30,7)**	**(30,7)**	**(3,6)**	**(34,3)**
Au 31 décembre 2015	**318,6**	**145,8**	**1,4**	**369,0**	**834,8**	**1,9**	**836,7**
Au 1er janvier 2016	318,6	145,8	1,4	369,0	834,8	1,9	836,7
Résultat net de la période	-	-	-	118,6	118,6	0,7	119,3
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	20,0	0,2	20,2	(0.3)	19,9
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**20,0**	**118,8**	**138,8**	**0,4**	**139,2**
Dividendes versés	-	-	-	(33,0)	(33,0)	-	(33,0)
Actions propres (acquises)/cédées	-	-	-	(9,1)	(9,1)	-	(9,1)
Rémunération en actions	-	-	-	2,0	2,0	-	2,0
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,1)
Divers	-	-	-	(0,5)	(0,5)	-	(0,5)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**(40,7)**	**(40,7)**	**-**	**(40,7)**
Au 31 décembre 2016	**318,6**	**145,8**	**21,4**	**447,1**	**932,9**	**2,3**	**935,2**

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1	**Base de préparation**	**167**
1.1	Informations générales	167
1.2	Principales méthodes comptables	167
Note 2	**Évolutions du périmètre de consolidation**	**169**
2.1	Méthodes de consolidation	169
2.2	Regroupement d'entreprises	169
2.3	Conversion des devises étrangères	170
2.4	Évolution du périmètre	170
2.5	Coentreprise	171
Note 3	**Données opérationnelles**	**172**
3.1	Éléments du compte de résultat	172
3.2	Information sectorielle	173
3.3	Autres produits et charges opérationnels	175
3.4	Éléments du besoin en fonds de roulement	175
3.5	Cash-flow opérationnel net et free cash-flow	177
Note 4	**Avantages du personnel**	**178**
4.1	Engagements de retraite et assimilés	178
4.2	Charges de personnel et rémunération des dirigeants	182
4.3	Paiement en actions	183
Note 5	**Immobilisations incorporelles et corporelles**	**184**
5.1	Écart d'acquisition (goodwill)	184
5.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	185
5.3	Dépréciation des actifs	187
5.4	Engagements de location	188
Note 6	**Provisions**	**189**
6.1	Provisions	189
6.2	Passifs éventuels	190
Note 7	**Financements et instruments financiers**	**191**
7.1	Résultat financier	191
7.2	Endettement net – Emprunts et dettes portant intérêts	191
7.3	Autres dettes financières	194
7.4	Autres actifs financiers	194
7.5	Risques financiers et instruments financiers	195
7.6	Garanties	200
Note 8	**Impôts sur les résultats**	**201**
8.1	Charge d'impôt	201
8.2	Impôts différés	202
Note 9	**Capitaux propres et résultat par action**	**203**
9.1	Capital social	203
9.2	Résultat par action et dividendes	203
Note 10	**Parties liées**	**204**
10.1	Coentreprises	204
10.2	Les principaux actionnaires	204
10.3	Les membres du directoire et du conseil de surveillance	204
Note 11	**Événements postérieurs à la clôture**	**204**
Note 12	**Honoraires des commissaires aux comptes**	**205**
Note 13	**Principales entités consolidées**	**206**

Note 1 > Base de préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett au 31 décembre 2016 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 A d'Euronext Paris, code ISIN : FR0004188670 – Mnémonique : TKTT.

Le Groupe a son siège social au 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92 919 Paris La Défense, France.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le Directoire le 7 février 2017 et examinés par le Conseil de surveillance le 9 février 2017. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 27 avril 2017.

1.2 Principales méthodes comptables

1.2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2016 ont été préparés conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) adoptées par l'Union Européenne à cette date et disponibles sur le site http://ec.europa.eu/internal-market/accounting/ias/index-fr.htm. Ces normes sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés.

a) Amendements et révisions des normes en vigueur et interprétations appliqués sur l'exercice

Aucune nouvelle norme ou interprétation n'a été appliquée par anticipation par le Groupe sur l'exercice.

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice

Aucune nouvelle norme ou interprétation n'a été appliquée par anticipation par le Groupe sur l'exercice.

c) Nouvelles normes et interprétations non appliquées

Les nouvelles normes publiées non appliquées par le Groupe sont les suivantes :

- IFRS 15 : Produits des activités ordinaires issus des contrats clients. Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18. À ce stade de l'analyse, compte tenu de la structure des relations commerciales avec ses clients, le groupe considère que l'application de cette norme n'aura pas d'impact majeur. La nouvelle norme, adoptée par l'Union Européenne, est applicable au 1er janvier 2018.
- IFRS 16 : Contrats de locations. Le 16 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 « contrats de location ». IFRS 16 remplacera IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées et viendra supprimer la distinction qui était précédemment faite entre « contrats de location simple » et « contrats de location financement ». Cette norme, applicable au 1er janvier 2019 (ou 2018, par anticipation) et non adoptée par l'Union Européenne, impose aux preneurs de comptabiliser tous les contrats de location d'une durée de plus d'un an de manière analogue aux modalités actuellement prévues pour les contrats de location financement par IAS 17 et comptabiliser ainsi un actif et un passif au titre des droits et obligations créées par un contrat de location.
- IFRS 9 : Instruments financiers. Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme, adoptée par l'Union Européenne le 22 novembre 2016, est applicable au 1er janvier 2018. IFRS 9 modifie les conditions de comptabilisation des opérations de couverture, les grandes catégories comptables d'actifs et passifs financiers, ainsi que la reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues versus les pertes encourues. Au regard de la nature des transactions du Groupe, cette norme ne devrait pas avoir d'impact significatif.

Les effets de ces textes sur les comptes consolidés sont analysés dans le cadre de projets de déploiement de ces nouvelles normes. À ce stade, le Groupe n'est pas mesure d'estimer de manière fiable les impacts de ces textes sur les comptes consolidés.

1.2.2 Principales estimations et jugement

L'établissement des états financiers consolidés nécessite la prise en compte par la Direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants du bilan ainsi que du compte de résultat.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement aux notes suivantes :

	Notes
Mesure de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle, des actifs acquis et des passifs pris en charge	2
Test de dépréciation des actifs	5.3
Traitement comptable des instruments financiers	7.5
Provisions pour retraite et engagements sociaux	4.1
Évaluation des impôts différés actifs	8.2
Détermination des autres provisions (garanties et litiges)	6

La Direction du Groupe revoit les hypothèses et estimations de manière continue, en fonction de son expérience et des informations considérées comme significatives au regard de son environnement. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis selon le principe des coûts historiques, à l'exception des actifs et passifs suivants qui sont enregistrés à leur juste valeur : les instruments dérivés, les investissements détenus à des fins de transaction, les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs des régimes de retraite et les autres éléments lorsque nécessaire. La valeur comptable des actifs et passifs qui font l'objet d'une couverture de juste valeur est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts.

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 pour des besoins d'homogénéité (avec les principes adoptés par le Groupe).

Les pertes imputables aux participations ne donnant pas le contrôle dans une filiale sont affectées à celles-ci, même si cela a pour effet de les rendre négatives.

2.1.2 Mise en équivalence des coentreprises et des entreprises associées

La coentreprise, au sens d'IFRS 11, est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs. Les intérêts du Groupe dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence et ne concernent que les intérêts dans la coentreprise Laminate Park GmbH & Co.

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 2016 (cf. Note 2.4 Évolution du périmètre).

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. Par contre, 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.

2.3 Conversion des devises étrangères

La monnaie fonctionnelle de Tarkett et de ses filiales situées dans la zone euro est l'euro. Les différentes entités du Groupe gérant leurs activités de manière autonome, la monnaie fonctionnelle de ces entités situées hors de la zone euro est généralement leur monnaie locale.

Les entités situées dans la zone CEI (« Communauté des États Indépendants ») ont l'euro pour monnaie fonctionnelle. L'analyse des indicateurs primaires et secondaires définis dans la norme IAS 21.9 a mené le Groupe à confirmer ce choix pour les comptes 2016.

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 7.5.1.

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 principales sociétés consolidées).

Nombre de sociétés	31 décembre 2015	Fusions	Acquisitions	Liquidations	31 décembre 2016
Sociétés consolidées en intégration globale	88	(1)	-	(2)	85
Sociétés consolidées par mise en équivalence	1	-	-	-	1
Total	**89**	**(1)**	**-**	**(2)**	**86**

2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2016

a) Fusions

En septembre 2016, la société Tarkett Vinisin LLC a absorbé la société Sintelon UA Ltd.

b) Liquidation

En avril 2016, la société Galerija Podova D.o.o Banja Luka a été liquidée.

En juin 2016, la société Desso Sports Systems GmbH a été liquidée.

2.4.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2015

a) Fusions

En avril 2015, la société Tarkett Polska Sp z.o.o a absorbé la société Tarkett Jaslo Sp z.o.o.

En juin 2015, la société STAP B BV a absorbé la société Desso Holding BV. Suite à la fusion, la société STAP B BV a été renommée Desso Holding BV.

En juillet 2015, la société Tarkett Hong Kong a absorbé les sociétés Desso Asia Ltd et Desso Trading Asia Ltd.

En septembre 2015, la société Tarkett GmbH a absorbé la société Desso GmbH.

En novembre 2015, la société Tarkett Floors, SL a absorbé la société Desso SA.

b) Acquisitions

Le 30 avril 2015, Tarkett a acquis, par le biais de sa filiale Beynon Sports Surfaces Inc, certains actifs de la société California Track and Engineering (ci-après « CTE »), société spécialisée dans la commercialisation et l'installation de pistes d'athlétisme. Certains employés clés de la société ont rejoint le Groupe après la transaction. Par ailleurs, la société CTE a depuis cessé toute activité commerciale d'installation.

Le 31 décembre 2015, Tarkett a acquis la société Ambiente Textil Handelsgesellschaff m.b.h (ci-après « Ambiente »), distributeur exclusif des produits Desso en Autriche.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale depuis la date de prise de contrôle par Tarkett.

Les informations relatives au *goodwill* généré par ces acquisitions sont présentées en Note 5.1.

c) Liquidation

En juillet 2015, la société Desso Pty Ltd a été radiée.

En décembre 2015, la société Desso Masland Hospitality LLC a été liquidée.

d) Option de rachat

En août 2015, l'engagement de rachat des intérêts minoritaires de la société Easyturf (49 %) a été exercé. La société Easyturf, déjà consolidée en intégration globale, est désormais détenue à 100 % par le Groupe.

2.5 Coentreprise

La société allemande Laminate Park GmbH & Co KG est détenue conjointement avec le groupe Sonae et est la seule entité du Groupe détenue conjointement.

La société Laminate Park GmbH & Co KG produit du revêtement de sol stratifié et des panneaux de bois aggloméré à destination du marché EMEA.

Note 3 > Données opérationnelles

3.1 Éléments du compte de résultat

3.1.1 Chiffre d'affaires

Les produits sont comptabilisés lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client, que la recouvrabilité de la contrepartie est probable, que les coûts associés et le retour possible des marchandises peuvent être évalués de façon fiable, que le Groupe n'est plus impliqué dans la gestion des biens et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les produits sont évalués nets des retours, ristournes, remises commerciales et rabais pour quantités.

Les produits provenant des prestations de service ou des contrats de construction sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés. Une perte attendue est immédiatement comptabilisée en résultat.

Le chiffre d'affaires net comprend les produits provenant de la vente de biens et services déduction faite des réductions de prix et des taxes et après élimination des ventes internes au Groupe.

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 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 considérés comme des éléments exceptionnels et sans contrepartie en trésorerie ;
- d'autres éléments ponctuels, considérés comme exceptionnels par nature.

(en millions d'euros)		Dont ajustements					
	2016	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	2016 ajusté
Chiffre d'affaires net	**2 739,3**	-	-	-	-	-	**2 739,3**
Coût de revient des ventes	(1 996,4)	(3,1)	-	-	(1,0)	(1,1)	(1 991,2)
Marge brute	**742,9**	**(3,1)**	-	-	**(1,0)**	**(1,1)**	**748,1**
Autres produits opérationnels	13,0	-	-	-	-	-	13,0
Frais commerciaux	(318,7)	(1,1)	(0,9)	-	(0,5)	-	(316,2)
Frais de recherche et de développement	(37,3)	-	-	-	(0,2)	-	(37,1)
Frais généraux et administratifs	(188,9)	(0,8)	(1,5)	(0,6)	(7,0)	(1,1)	(177,9)
Autres charges opérationnelles	(20,3)	-	-	(4,0)	-	(0,1)	(16,2)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**190,7**	**(5,0)**	**(2,4)**	**(4,6)**	**(8,7)**	**(2,3)**	**213,7**
Dépréciation et amortissements	123,1	-	2,4	-	-	-	120,7
EBITDA	**313,8**	**(5,0)**	**-**	**(4,6)**	**(8,7)**	**(2,3)**	**334,4**

(en millions d'euros)		Dont ajustements					
	2015	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	2015 ajusté
Chiffre d'affaires net	**2 714,8**	-	-	-	-	-	**2 714,8**
Coût de revient des ventes	(2 045,4)	(6,0)	0,2	(5,8)	(0,3)	-	(2 033,5)
Marge brute	**669,4**	**(6,0)**	**0,2**	**(5,8)**	**(0,3)**	-	**681,3**
Autres produits opérationnels	40,1	-	28,0	-	(0,8)	0,7	12,2
Frais commerciaux	(304,4)	(1,8)	-	(0,1)	(0,3)	(1,3)	(300,9)
Frais de recherche et de développement	(34,8)	(0,1)	-	-	(0,1)	-	(34,6)
Frais généraux et administratifs	(185,4)	(0,6)	(1,6)	(0,2)	(1,4)	(0,7)	(180,9)
Autres charges opérationnelles	(20,3)	(0,5)	-	(4,8)	0,9	(0,1)	(15,8)
Résultat d'exploitation (EBIT)	**164,6**	**(9,0)**	**26,6**	**(10,9)**	**(2,0)**	**(1,5)**	**161,4**
Dépréciation et amortissements	125,5	-	1,6	-	-	-	123,9
EBITDA	**290,1**	**(9,0)**	**28,2**	**(10,9)**	**(2,0)**	**(1,5)**	**285,3**

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 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.

Par secteur opérationnel

2016 *(en millions d'euros)*	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	906,5	816,7	549,6	466,5	-	2 739,3
Marge brute *% du chiffre d'affaires net*	289,7 *32,0 %*	244,8 *30,0 %*	109,4 *19,9 %*	99,8 *21,4 %*	(0,8)	742,9 *27,1 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	136,7 *15,1 %*	113,0 *13,8 %*	81,0 *14,7 %*	54,1 *11,6 %*	(50,4)	334,4 *12,2 %*
Ajustements	(3,5)	(5,4)	(2,3)	(1,3)	(8,1)	(20,6)
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	133,2 *14,7 %*	107,6 *13,2 %*	78,7 *14,3 %*	52,8 *11,3 %*	(58,5)	313,8 *11,5 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	93,2 *10,3 %*	54,9 *6,7 %*	35,9 *6,5 %*	37,2 *8,0 %*	(30,5)	190,7 *7,0 %*
Investissements courants	35,8	23,6	14,1	10,0	8,0	91,5

2015 *(en millions d'euros)*	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	917,6	771,2	586,7	439,3	-	2 714,8
Marge brute *% du chiffre d'affaires net*	285,7 *31,1 %*	209,0 *27,1 %*	89,2 *15,2 %*	85,0 *19,3 %*	0,5	669,4 *24,7 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	137,5 *14,9 %*	84,0 *10,9 %*	66,9 *11,4 %*	41,4 *9,4 %*	(44,5)	285,3 *10,5 %*
Ajustements	(12,6)	24,6	(2,8)	(0,9)	(3,6)	4,7
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	125,1 *13,6 %*	108,6 *14,1 %*	64,1 *10,9 %*	40,4 *9,2 %*	(48,1)	290,1 *10,7 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	85,5 *9,3 %*	62,0 *8,0 %*	19,6 *3,3 %*	23,1 *5,3 %*	(25,6)	164,6 *6,1 %*
Investissements courants	29,6	14,6	20,8	8,4	5,9	79,3

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 2016, comme en 2015.

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 2016 et en 2015.

Tarkett considère un seuil de 25 % du chiffre d'affaires comme significatif. Seuls les États-Unis sont supérieurs à ce seuil, avec 41,0 % du chiffre d'affaires consolidé en 2016 (38,6 % du chiffre d'affaires en 2015).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 42,0 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2016 (42,0 % au 31 décembre 2015).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2016, le client le plus significatif représente 3 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2015).

3.3 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2016	2015
Gains de cession d'actifs immobilisés	-	28,3
Autres produits opérationnels	13,0	11,8
Autres produits opérationnels	**13,0**	**40,1**
Pertes de cession d'actifs immobilisés	(0,4)	(1,1)
Autres charges opérationnelles	(19,9)	(19,2)
Autres charges opérationnelles	**(20,3)**	**(20,3)**
Total autres produits et charges opérationnels	**(7,3)**	**19,8**

Au 31 décembre 2015, la ligne « Gains de cession d'actifs immobilisés » comprend essentiellement la plus-value de cession du site de Houston aux États-Unis pour 28 millions d'euros.

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 2016	31 décembre 2015
Matières premières et fournitures	134,7	124,0
Produits en cours	63,5	60,5
Produits finis	241,2	238,3
Échantillons	1,5	1,4
Pièces de rechange et consommables	22,1	22,4
Total valeur brute	463,0	446,6
Provision pour dépréciation de stock	(66,7)	(70,1)
Total stocks nets	**396,3**	**376,5**

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2016
Matières premières et fournitures	(16,2)	(1,9)	1,9	(0,5)	0,0	(16,7)
Produits en cours	(10,9)	(0,9)	5,3	(0,0)	(0,3)	(6,9)
Produits finis	(36,8)	(8,6)	8,3	(0,5)	0,7	(36,9)
Échantillons	(0,4)	(0,2)	0,1	(0,0)	0,1	(0,4)
Pièces de rechange et consommables	(5,8)	(0,7)	0,4	0,1	0,2	(5,8)
Total provision pour dépréciation de stock	**(70,1)**	**(12,3)**	**16,0**	**(1,0)**	**0,7**	**(66,7)**

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières en 2016 s'élève à 1 100,0 millions d'euros (contre 1 185,0 millions d'euros en 2015).

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.

Cette provision est basée sur l'estimation par la direction de la possibilité du recouvrement des créances clients et la valorisation des actifs courants, notamment en cas de détérioration du degré de fiabilité d'un client important ou de nouveaux défauts de paiements.

Provisions pour créances clients
Les provisions pour couvrir le risque de non recouvrement partiel ou total des créances clients sont constituées comme suit :

- des créances douteuses identifiées et provisionnées à 100 % ;
- d'une provision statistique, basée sur l'ancienneté des créances échues, définie de la manière suivante :

Créances échues *(pourcentage du montant brut)*	**Dépréciation**
De 61 à 180 jours	25 %
De 181 à 270 jours	50 %
De 271 à 360 jours	75 %
De plus de 360 jours	100 %

- de provision complémentaire au cas par cas en application du jugement professionnel.

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Créances sur des parties liées	12,1	8,8
Créances sur clients et comptes rattachés	353,5	336,1
Total valeur brute	**365,6**	**344,9**
Provisions pour créances douteuses	(22,2)	(22,9)
Total créances nettes	**343,4**	**322,0**

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à 0,7 millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- (2,4) millions d'euros de dotation ;
- 3,0 millions d'euros de reprise ;
- 0,1 million d'euros d'effet de change.

Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Créances échues 0-180 jours	31,3	33,9
Créances échues 181-270 jours	0,7	0,3
Créances échues 271-360 jours	0,4	0,4
Créances échues > 360 jours	1,5	-
Créances, procédures de faillite, affaires juridiques	1,1	1,2
Total créances échues non dépréciées	**35,0**	**35,8**

3.4.3 Autres créances

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2015**
Autres créances à long terme	**0,2**	**0,3**
Charges constatées d'avance	16,1	17,8
Créances d'impôt courant	8,9	12,3
TVA et autres taxes	13,0	12,4
Autres créances et actifs courants	20,8	18,0
Autres créances à court terme	**58,8**	**60,5**

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 sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fournisseurs et comptes rattachés	93,9	243,3
Effets à payer	176,4	4,4
Fournisseurs et comptes rattachés	**270,3**	**247,7**

3.4.5 Autres dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes liées au personnel	103,4	101,7
Impôt courant	14,3	16,8
TVA et autres taxes	15,6	13,8
Remises clients	37,9	36,0
Dettes diverses	22,3	23,6
Autres dettes	**193,5**	**191,9**

3.5 Cash-flow opérationnel net et free cash-flow

Le cash-flow opérationnel net et le free cash-flow sont des indicateurs de performance utilisés par le Groupe.

Le cash-flow opérationnel net est défini de la façon suivante :

- trésorerie liée à l'exploitation moins les investissements courants ;
- les investissements courants sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des nouvelles usines ou de sites de distribution et des acquisitions de sociétés ou d'activités.

(en millions d'euros)	2016	2015
Trésorerie liée à l'exploitation	297,3	271,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(91,9)	(80,6)
Retraitement des investissements non courants	0,4	1,3
Cash-flow opérationnel net	**205,8**	**192,2**

Le free cash-flow net se compose des éléments suivants :

- cash-flow opérationnel, tel que défini précédemment.

Auquel s'ajoutent les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants du tableau de trésorerie consolidé :

- intérêts nets reçus (payés) ;
- impôts nets perçus (payés) ;
- divers éléments opérationnels encaissés (décaissés) et ;
- le produit (la perte) sur cession d'immobilisations corporelles.

(en millions d'euros)	2016	2015
Cash-flow opérationnel net	205,8	192,2
Intérêts net payés	(15,3)	(22,7)
Impôts nets payés	(41,1)	(32,9)
Divers éléments opérationnels	(2,1)	0,7
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	0,7	36,2
Free cash-flow	**148,0**	**173,4**

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 et usages de chaque pays, le Groupe participe à des régimes de retraite, prévoyance, frais médicaux et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires, les versements effectués à des régimes de retraite ou de prévoyance.

Régimes à cotisations définies
Les régimes à cotisations définies désignent des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse des cotisations définies et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant le présent exercice et les exercices antérieurs.

Ces cotisations, versées en contrepartie des services rendus par les salariés, sont constatées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Régimes à prestations définies
Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent aux salariés des prestations futures constituant un engagement futur pour le Groupe. Le risque actuariel et les risques de placement incombent alors à l'entreprise. Le calcul de l'engagement est déterminé suivant un calcul actuariel utilisant la méthode des unités de crédit projetées afin de déterminer la valeur actualisée de l'obligation et le coût des services rendus au cours de l'exercice.

Ce calcul actuariel suppose le recours à des hypothèses actuarielles sur les variables démographiques (mortalité, rotation du personnel) et financières (augmentations futures des salaires et des coûts médicaux, taux d'actualisation).

Lorsque les régimes à prestations définies sont partiellement ou intégralement financés par des cotisations versées à un fonds distinct ou à une compagnie d'assurances, les actifs de ces entités sont évalués à leur juste valeur.

L'obligation est alors enregistrée au bilan, déduction faite de la valeur des actifs du régime qui couvrent cette obligation.

L'évaluation de ces engagements est effectuée à la fin de chaque semestre par des actuaires indépendants conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

Description des régimes
Au 31 décembre 2016, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi les plus importants du Groupe se trouvent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, au Canada et au Royaume-Uni. Ces cinq pays représentent plus de 87 % des engagements totaux au titre des régimes à prestations définies.

Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les régimes de retraite du Groupe sont fermés aux nouveaux entrants et à l'accumulation des droits depuis plusieurs années. La plupart des plans au Canada sont désormais fermés. Ces régimes sont préfinancés selon les normes légales locales. En outre, le Groupe opère des régimes de remboursement de frais médicaux et d'assurance-vie pour certains salariés aux États-Unis. Ces plans ne sont pas couverts par des actifs de financement et sont aujourd'hui fermés.

En Suède, le régime de retraite à prestations définies est obligatoire pour les salariés nés avant 1979, selon la convention collective applicable. Les salariés nés après cette date participent au régime obligatoire à cotisations définies. En Allemagne, le Groupe offre une pension de retraite, des régimes de médailles du travail et de pré-retraite.

Par ailleurs, le Groupe offre des indemnités de fin de carrière prévues par la législation ou les accords collectifs applicables dans certains pays comme en France et en Italie.

La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 14 ans.

Événements spéciaux
Il n'y a pas eu d'événements spéciaux majeurs survenus en 2016.

Hypothèses
La comptabilisation des valeurs actuarielles est basée sur les taux d'intérêt à long terme, les prévisions d'augmentations futures des salaires et les taux d'inflation. Les principales hypothèses sont présentées ci-dessous :

Montants portés au bilan *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2016**			**31 décembre 2015**		
	Retraites	**Autres engagements sociaux**	**Total**	**Retraites**	**Autres engagements sociaux**	**Total**
Obligations de prestations	246,3	8,4	254,7	228,9	11,1	240,0
Valeur actuelle des placements	(100,6)	-	(100,6)	(94,5)	-	(94,5)
Engagement net comptabilisé au bilan	**145,7**	**8,4**	**154,1**	**134,4**	**11,1**	**145,5**

Montants portés au compte de résultat *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Droits accumulés durant l'année	3,6	1,5	5,1	3,3	4,5	7,8
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	0,1	-	0,1
(Gain)/perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	(1,5)	-	(1,5)
Coût financier (effet de l'actualisation)	4,4	0,2	4,6	4,3	0,2	4,5
Mise à jour des autres engagements de retraite	0,1	-	0,1	(0,2)	-	(0,2)
Coûts administratifs et taxes	1,4	-	1,4	1,1	-	1,1
Total de la charge (produit) net figurant au compte de résultat	**9,5**	**1,7**	**11,2**	**7,1**	**4,7**	**11,7**

Montants constatés dans l'état du résultat global (avant impôt) *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Effet des changements dans les hypothèses démographiques	(1,9)	-	(1,9)	(0,2)	-	(0,2)
Effet des changements dans les hypothèses financières	13,7	0,7	14,4	(13,7)	-	(13,7)
Effet des changements d'expérience	0,6	1,3	1,9	(6,0)	(0,1)	(6,1)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	(4,0)	-	(4,0)	3,9	-	3,9
Coût/(Produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**8,4**	**2,0**	**10,4**	**(16,0)**	**(0,1)**	**(16,1)**

Variation du passif net porté au bilan *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Passif (actif) net à l'ouverture	134,4	11,1	145,5	149,1	6,3	155,4
Charge (produit) net figurant au compte de résultat	9,5	1,7	11,2	7,1	4,7	11,7
Montants comptabilisés dans le résultat global pendant l'exercice	8,4	2,0	10,4	(16,0)	(0,1)	(16,1)
Effet des variations de périmètre	2,4	-	2,4	(0,6)	-	(0,6)
Cotisations employeurs	(4,1)	-	(4,1)	(4,7)	-	(4,7)
Prestations payées par la société	(4,8)	(6,5)	(11,3)	(4,7)	(0,2)	(4,9)
Variations de change	(0,2)	0,2	0,0	4,2	0,4	4,6
Passif (actif) net à la clôture	**145,6**	**8,5**	**154,1**	**134,4**	**11,1**	**145,5**

Variation des obligations de prestations *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Obligations de prestations à l'ouverture	228,9	11,1	240,0	247,9	6,3	254,2
Droits accumulés durant l'année	3,6	1,5	5,1	3,3	4,5	7,8
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	0,1	-	0,1
(Gain)/perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	(1,5)	-	(1,5)
Coût financier (effet de l'actualisation)	8,1	0,2	8,3	8,2	0,2	8,4
Prestations versées sur la base du plan	(7,5)	-	(7,5)	(16,8)	-	(16,8)
Prestations payées par la société	(4,8)	(6,5)	(11,3)	(4,7)	(0,2)	(4,9)
Contribution des participants au régime des retraites	0,3	-	0,3	0,1	-	0,1
Dépenses payées	(0,1)	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,1)
Effet des variations de périmètre	5,6	-	5,6	(0,3)	-	(0,3)
Effet des changements dans les hypothèses démographiques	(1,9)	-	(1,9)	(0,2)	-	(0,2)
Effet des changements dans les hypothèses financières	13,8	0,7	14,5	(13,7)	-	(13,7)
Effet des changements d'expérience	0,6	1,3	1,9	(6,1)	(0,1)	(6,2)
Variations de change	(0,4)	0,2	(0,2)	12,7	0,4	13,1
Obligations de prestations à la clôture	**246,2**	**8,5**	**254,7**	**228,9**	**11,1**	**240,0**

Variation des placements *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Valeur actuelle des placements au 1er janvier	94,5	-	94,5	98,8	-	98,8
Coût financier (effet de l'actualisation)	3,7	-	3,7	4,0	-	4,0
Cotisations employeurs	4,1	-	4,1	4,7	-	4,7
Cotisations employeurs incluant les paiements directs employeurs	4,8	0,2	5,0	4,7	0,2	4,9
Contribution des participants au régime des retraites	0,3	-	0,3	0,1	-	0,1
Prestations versées sur la base du plan	(7,5)	-	(7,5)	(16,8)	-	(16,8)
Prestations payées par la société	(4,8)	(0,2)	(5,0)	(4,7)	(0,2)	(4,9)
Dépenses payées	(1,6)	-	(1,6)	(1,1)	-	(1,1)
Effet des variations de périmètre	3,2	-	3,2	0,3	-	0,3
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	4,0	-	4,0	(3,9)	-	(3,9)
Variations de change	(0,1)	-	(0,1)	8,5	-	8,5
Valeur actuelle des placements au 31 décembre	**100,6**	**-**	**100,6**	**94,5**	**-**	**94,5**

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation	3,12 %		3,70 %	
Incluant :				
États-Unis	4,00 %	3,50 %	4,50 %	4,50 %
Allemagne	1,25 %		2,00 %	
Suède	3,00 %		3,50 %	
Royaume-Uni	2,50 %		3,60 %	
Canada	4,00 %		4,20 %	
Taux d'augmentation des salaires	2,71 %		2,62 %	
Inflation	2,29 %		2,28 %	

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- États-Unis : iBoxx $ 15+ year AA ;
- Zone euro : iBoxx € Corporate AA 10+ ;
- Suède : obligations de sociétés suédoises ;
- Royaume-Uni : iBoxx £ 15+ year AA ;
- Canada : obligations canadiennes AA « Mercer Yield Curve Canada ».

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actions	47,5 %	48,4 %
Obligations	28,6 %	29,5 %
Contrats d'assurance	12,2 %	9,3 %
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	8,3 %	9,0 %
Immobilier	3,4 %	3,8 %

Sensibilité sur le taux d'actualisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Augmentation de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(17,0)	(15,0)
Diminution de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	18,3	16,6

Sensibilité sur le taux d'inflation

(en millions d'euros)	31 décembre 2016
Augmentation de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	5,5
Diminution de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(5,5)

Prestations à verser lors des cinq 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
2016	-	11,8
2017	11,8	10,5
2018	10,7	11,2
2019	11,1	11,8
2020	11,5	12,0
2021	11,4	-
Total	**56,6**	**57,3**

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Rémunérations et salaires	(639,4)	(618,2)
Charges de retraites	(5,1)	(6,7)
Coût de personnel total	**(644,5)**	**(624,9)**
Nombre moyen d'employés	12 621	12 624

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 2016	31 décembre 2015
Avantages du personnel à court terme	9,1	6,8
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	0,3	-
Paiements fondés sur des actions	3,1	1,2
Total	**12,5**	**8,0**

Les montants des rémunérations allouées comprennent leurs salaires, jetons de présence et des avantages en nature.

4.3 Paiement en actions

Le Groupe met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites. À la date d'attribution des droits, le Groupe détermine la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés dans le cadre des paiements fondés sur des actions. Cette juste valeur est comptabilisée en charges, en contrepartie des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. À chaque clôture, le montant est ajusté de telle sorte que le montant comptabilisé in fine est basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition.

Concernant les 3 plans en cours, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), ainsi que d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin de la période d'attribution. Le Groupe peut décider d'accorder, en lieu et place d'actions, la contre-valeur en numéraire calculée à la valeur du marché.

En 2016, le plan LTIP 2013 s'est traduit par un versement en numéraire de 6,6 millions d'euros.

	LTIP 2014	LTIP 2015	LTIP 2016
Date d'attribution	1er avril 2015	21 décembre 2015	1er décembre 2016
Fin de la période d'attribution	30 juin 2017	30 juin 2018	30 juin 2019
Nombre d'actions	235 600	333 030	308 595
Valeur estimée à la date de mise en place du plan *(en euros)*	21,01	27,38	32,00
Estimation au 31 décembre 2016 du nombre d'actions à livrer	146 543	358 007	308 595
Modalité de règlement	Au choix de la société : distribution d'actions ou contre-valeur en numéraire calculée à la valeur du marché		
Charges 2016 *(en millions d'euros)*	(2,0)	(5,1)	(0,4)
Charges 2015 *(en millions d'euros)*	(1,1)	(0,1)	-

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 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 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.

L'évolution du *goodwill* peut être analysée comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur nette comptable en début de période	538,4	532,6
Goodwill sur acquisitions de la période	-	1,5
Ajustement à la comptabilisation initiale du *goodwill*	1,7	(28,7)
Impact des effets de change	10,3	33,0
Valeur nette comptable en fin de période	**550,4**	**538,4**

5.1.1 Répartition du *goodwill* entre les différentes UGT

La répartition du *goodwill* entre les différentes UGT est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	70,6	70,0	71,1	70,5
Moquette	33,5	33,5	31,8	31,8
Bois	-	-	-	-
Laminé	-	-	-	-
EMEA	**104,1**	**103,5**	**102,9**	**102,3**
Commercial (hors moquette)	77,3	60,3	75,5	58,5
Tandus & Centiva	200,5	200,5	194,0	194,0
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	**277,8**	**260,8**	**269,5**	**252,5**
CEI	96,5	95,5	96,5	95,5
APAC	-	-	-	-
Amérique latine	0,1	0,1	0,1	0,1
CEI, APAC et Amérique latine	**96,6**	**95,6**	**96,6**	**95,6**
Pistes d'athlétisme	40,9	34,7	39,1	33,5
Gazon synthétique & autres	56,2	55,8	54,8	54,5
Surfaces sportives	**97,1**	**90,5**	**93,9**	**88,0**
Total *goodwill*	**575,6**	**550,4**	**562,9**	**538,4**

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.

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, l'estimation initiale, le cas échéant, des coûts relatifs au démantèlement, à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située, et une quote-part appropriée des frais généraux de production.

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.

Location financement
Au commencement d'un accord, le Groupe détermine si l'accord est ou contient un contrat de location.

Les contrats de location de biens immobiliers ou mobiliers dans lesquels le Groupe a conservé en substance la quasi-totalité des risques et avantages sont qualifiés de location financement.

Les biens acquis en location financement sont enregistrés en immobilisations corporelles pour le montant le plus bas de la juste valeur ou de la valeur actuelle du paiement minimum à la date de début des contrats.

Les paiements effectués au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant.

Les principes d'amortissement et de valorisation ultérieure de l'actif sont similaires à ceux des autres immobilisations corporelles, excepté lorsque la durée du contrat est plus courte que la durée d'utilisation du bien, et qu'il n'y a pas de certitude quant au transfert de propriété à l'issue du contrat.

Les contrats de location pour lesquels la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont effectivement conservés par le bailleur sont classés en contrat de location simple. Les charges de location sont enregistrées en résultat et réparties de façon linéaire sur la durée du contrat.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Frais de recherche et développement	4,9	4,0
Brevets	23,7	32,8
Marques	37,6	40,8
Licences informatiques	35,3	37,3
Autres immobilisations incorporelles	4,6	4,4
Acomptes sur immobilisations	2,4	4,9
Immobilisations incorporelles	**108,5**	**124,2**
Biens et immeubles	215,2	226,0
Matériel et équipements	233,0	230,6
Équipements loués	4,0	4,4
Acomptes sur immobilisations	36,4	38,4
Immobilisations corporelles	**488,6**	**499,4**

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition *(en millions d'euros)*	31 décembre 2015	Acquisition	Cession	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2016
Frais de recherche et développement	11,9	2,0	-	-	0,0	(0,5)	13,4
Brevets	148,0	(0,0)	(0,2)	-	(0,0)	4,9	152,7
Marques	57,8	(0,0)	-	-	-	0,4	58,2
Licences informatiques	115,4	10,2	(1,6)	-	4,3	2,1	130,4
Autres immobilisations incorporelles	8,8	1,4	-	-	(0,0)	0,2	10,4
Acomptes sur immobilisations	4,9	2,4	(0,1)	-	(4,8)	0,0	2,4
Immobilisations incorporelles	**346,8**	**16,0**	**(1,9)**	**-**	**(0,5)**	**7,1**	**367,5**
Biens et immeubles	505,1	5,5	(2,3)	(0,0)	4,4	3,8	516,5
Immeubles loués	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Matériel et équipements	1 264,1	23,8	(22,5)	(0,1)	43,3	7,1	1 315,7
Équipements loués	7,0	0,8	-	-	0,3	(0,1)	8,0
Acomptes sur immobilisations	38,5	47,1	(0,3)	-	(49,1)	0,2	36,4
Immobilisations corporelles	**1 815,0**	**77,2**	**(25,1)**	**(0,1)**	**(1,1)**	**11,0**	**1 876,9**

Amortissements et pertes de valeur cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2015	Dotation	Cession	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2016
Frais de recherche et développement	(8,0)	(0,9)	-	-	(0,1)	0,5	(8,5)
Brevets	(115,2)	(9,7)	0,1	-	0,0	(4,2)	(129,0)
Marques	(17,1)	(3,5)	-	(0,3)	-	0,3	(20,6)
Licences informatiques	(78,0)	(17,3)	1,6	(0,0)	0,1	(1,5)	(95,1)
Autres immobilisations incorporelles	(4,3)	(1,6)	-	0,3	0,0	(0,2)	(5,8)
Immobilisations incorporelles	**(222,6)**	**(33,0)**	**1,7**	**-**	**-**	**(5,1)**	**(259,0)**
Biens et immeubles	(279,1)	(21,6)	2,2	0,0	(0,3)	(2,5)	(301,3)
Immeubles loués	(0,3)	-	-	-	-	(0,0)	(0,3)
Matériel et équipements	(1 033,5)	(67,0)	22,0	0,1	1,1	(5,4)	(1 082,7)
Équipements loués	(2,6)	(1,4)	-	-	0,0	0,0	(4,0)
Immobilisations corporelles	**(1 315,6)**	**(90,0)**	**24,2**	**0,1**	**0,8**	**(7,8)**	**(1 388,3)**

5.3 Dépréciation des actifs

5.3.1 Actifs non financiers

Test annuel de dépréciation
Le *goodwill* et les autres actifs incorporels non amortissables font l'objet d'un test annuel de dépréciation.

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que financiers et impôts différés, sont examinées afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

Les unités génératrices de trésorerie
Pour la réalisation des tests de perte de valeur, les actifs sont testés au niveau d'unités génératrices de trésorerie (« UGT ») qui sont le reflet de l'organisation sectorielle du Groupe et de son offre produits. L'écart d'acquisition a été alloué aux unités génératrices de trésorerie.

Méthodologie de dépréciation d'actifs
Le Groupe analyse les flux futurs de trésorerie, issus des dernières prévisions, sur une période de trois 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 trois ans, le Groupe détermine une année normative calculée en prolongeant la troisième année en prenant comme hypothèse une stabilité du chiffre d'affaires et du taux de marge, un besoin en fond de roulement et des investissements de renouvellement normatifs déterminés sur la base de constats historiques. Cette année normative est ensuite projetée à l'infini selon la méthode de Gordon Shapiro.

L'actualisation des flux futurs de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (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 impôt. Les hypothèses retenues pour 2016 sont les suivantes :

	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
EMEA	7,7 %	2 %
Amérique du Nord	7,7 %	2 %
CEI	11,5 %	4 %
APAC	8,1 %	4 %
Amérique latine	11,4 %	4 %
Surfaces sportives	7,7 %	2 %

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 et Amérique latine). Nous estimons que les évolutions économiques de ces zones peuvent s'atténuer entre elles, comme cela a d'ailleurs pu être démontré par le passé.

En 2016, la combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 50 points de base et d'une baisse du taux de croissance à l'infini de 50 points de base n'aboutirait pas à la comptabilisation de perte de valeur.

Par ailleurs, une baisse de 100 points de base de l'EBITDA, hypothèse clé pour le Groupe, ne conduirait pas à la comptabilisation d'une perte de valeur.

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.

5.3.2 Actifs financiers non dérivés

Un actif financier qui n'est pas comptabilisé à la juste valeur en contrepartie du résultat, est évalué à chaque date de clôture afin de déterminer s'il y a une possibilité qu'il soit déprécié.

Pour les actifs financiers disponibles à la vente, une baisse significative ou prolongée de la juste valeur par rapport au coût entraîne une dépréciation en compte de résultat. La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est égale à la différence entre la valeur comptable à l'origine et la juste valeur, moins les pertes de valeurs précédemment reconnues et comptabilisées dans le résultat.

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.

Test de dépréciation
Les pertes de valeur comptabilisées au cours des exercices 2016 et 2015 peuvent être réparties comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
UGT EMEA – Laminé	-	(0,5)
Total	**-**	**(0,5)**

L'entité concernée étant consolidée par mise en équivalence, la charge est présentée au compte de résultat sur la ligne « Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt) », et sa contrepartie en « Autres actifs financiers » dans l'état de la situation financière consolidée.

5.4 Engagements de location

Les engagements de location du Groupe concernent principalement des immeubles, véhicules, du matériel informatique et des logiciels ainsi que des bureaux.

Paiements au titre des contrats de location simple
Les paiements minimum au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location (cf. 5.2.2 pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

Paiements au titre de contrats de location financement
Les paiements minimum au titre d'un contrat de location financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette (cf. 5.2.2 pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

Les loyers minimaux futurs dus en vertu de contrats de location simple non résiliables avant un an, sont précisés ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Moins d'un an	26,2	22,1
Entre 1 et 5 ans	49,3	26,4
À plus de 5 ans	6,8	2,9
Total paiements minimaux futurs	**82,3**	**51,4**

Note 6 > Provisions

6.1 Provisions

Les provisions sont comprises dans le passif lorsque le montant ou la durée sont incertains. Elles proviennent des risques environnementaux, juridiques et fiscaux, des litiges et autres risques.

Une provision est comptabilisée lorsqu'il existe, à la clôture de l'exercice, une obligation juridique ou implicite dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les sorties de trésorerie futures sont actualisées.

Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions sont reprises lorsque nécessaire.

Une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants. Elle repose sur les données historiques des garanties.

Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration détaillé et formalisé et que la restructuration a été mise en œuvre ou a fait l'objet d'une annonce publique. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2016
Provisions pour garanties	2,3	1,5	(0,2)	-	-	0,1	3,7
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	0,0	-
Provisions pour réclamations & litiges	3,0	0,1	(0,3)	-	-	0,3	3,1
Autres provisions	3,6	1,3	(0,2)	-	0,2	(0,0)	4,9
Provisions pour impôt complémentaire	1,8	0,1	(1,3)	-	-	(0,0)	0,6
Provisions financières [1]	36,2	10,0	(1,4)	-	-	1,6	46,4
Total long terme	**46,9**	**13,0**	**(3,4)**	**-**	**0,2**	**2,0**	**58,7**
Provisions pour garanties	24,2	5,8	(5,1)	(0,0)	-	0,7	25,6
Provisions pour restructuration	8,8	2,3	(7,4)	0,0	0,1	(0,0)	3,8
Provisions pour réclamations & litiges	11,3	1,2	(4,3)	-	0,3	0,1	8,6
Autres provisions	0,1	-	(0,1)	-	-	-	-
Total court terme	**44,4**	**9,3**	**(16,9)**	**(0,0)**	**0,4**	**0,8**	**38,0**
Total des provisions	**91,3**	**22,3**	**(20,3)**	**(0,0)**	**0,6**	**2,8**	**96,7**

(1) Les variations du compte « Provisions financières » proviennent de la provision pour litiges relatifs à l'amiante comptabilisée par la société Domco Products Texas Inc.

La reprise de 4,3 millions d'euros sur les provisions pour réclamations et litiges inclut 1,4 million d'euros de reprise non utilisée.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2015
Provisions pour garanties	2,7	-	(0,4)	-	(0,1)	0,1	2,3
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	-	-
Provisions pour réclamations & litiges	1,1	2,2	(0,1)	-	-	(0,2)	3,0
Autres provisions	4,3	0,2	(0,1)	-	(0,8)	-	3,6
Provisions pour impôt complémentaire	2,1	0,2	(0,5)	-	-	-	1,8
Provisions financières [1]	34,3	-	(1,9)	-	-	3,8	36,2
Total long terme	**44,5**	**2,6**	**(3,0)**	**-**	**(0,9)**	**3,7**	**46,9**
Provisions pour garanties	27,9	3,3	(9,7)	2,2	(1,9)	2,4	24,2
Provisions pour restructuration	14,3	1,1	(6,8)	-	0,1	0,1	8,8
Provisions pour réclamations & litiges	8,2	3,9	(3,1)	-	2,0	0,3	11,3
Autres provisions	-	0,1	-	-	-	-	0,1
Total court terme	**50,5**	**8,4**	**(19,6)**	**2,2**	**0,2**	**2,7**	**44,4**
Total des provisions	**95,0**	**11,0**	**(22,6)**	**2,2**	**(0,7)**	**6,4**	**91,3**

(1) Les variations du compte « Provisions financières » proviennent de la provision pour litiges relatifs à l'amiante comptabilisée par la société Domco Products Texas Inc.

6.2 Passifs éventuels

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.

Autres
Fin mars 2013, l'Autorité de la concurrence française a commencé une enquête à l'encontre de plusieurs fabricants de revêtements de sol, incluant Tarkett, en relation avec de potentielles pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sol en vinyle.

À ce jour, l'enquête reste en cours. Son terme n'est actuellement pas connu et il n'est pas encore possible d'en évaluer les conséquences éventuelles.

Note 7 > Financements et instruments financiers

7.1 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les charges d'intérêt à payer sur les emprunts enregistrés au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les autres produits et charges financiers incluent les revenus des prêts et créances calculés selon la méthode du coût amorti, les gains sur les placements de trésorerie et équivalents, les pertes de valeur sur actifs financiers, les dividendes qui sont comptabilisés en résultat net dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements.

Par interprétation de la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », les différences de change sur les éléments financiers sont présentées en net, dans la mesure où ils sont soit couverts par des instruments financiers, soit naissent de transactions individuellement non significatives.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	0,8	1,4
Autres produits financiers	0,6	0,7
Total produits financiers	**1,4**	**2,1**
Intérêts sur dettes financières	(9,8)	(13,5)
Crédit-bail	(0,3)	(0,2)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(4,7)	(5,3)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(0,8)	(0,4)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(6,1)	(5,4)
Pertes et gains de change	1,8	(9,4)
Pertes de valeur sur actifs financiers	(0,1)	(0,2)
Variation de valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette	(2,0)	0,6
Autres charges financières	(0,2)	(0,2)
Total charges financières	**(22,4)**	**(34,0)**
Résultat financier	**(21,0)**	**(31,9)**

7.2 Endettement net – Emprunts et dettes portant intérêts

7.2.1 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.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Cette classification détermine la méthode d'évaluation de l'actif financier aux clôtures ultérieures : coût amorti ou juste valeur.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance sont exclusivement des titres à revenus fixes ou déterminables et à échéances fixées (autres que les prêts et créances) qui sont acquis avec l'intention de les conserver jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le résultat net sur les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspond aux produits d'intérêt et aux pertes de valeur.

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés avec des paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché réglementé. Ces actifs sont évalués selon la méthode du coût amorti au taux d'intérêt effectif. Les prêts et les créances sont comptabilisés sous déduction éventuelle des dépréciations pour pertes de valeur en cas de risques de non recouvrement. Cette catégorie inclut les créances clients et les autres prêts et créances. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et aux pertes de valeurs.

Les actifs disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur et les gains ou pertes résultant de cette évaluation sont constatés en réserves dans les capitaux propres jusqu'à la réalisation de l'investissement. En cas de dépréciation significative ou durable de ces actifs, la perte cumulée est enregistrée en résultat (cf. 5.3.2).

La catégorie inclut principalement les titres de participation non consolidés. Ces actifs sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition en l'absence d'un marché actif. Les gains et pertes nets des actifs disponibles à la vente correspondent aux dividendes, pertes de valeur et plus ou moins-values de cession.

Les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat comprennent d'une part des actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction, que le Groupe a, dès l'origine, l'intention de revendre à court terme (y compris les instruments dérivés non qualifiés de couverture) et, d'autre part, des actifs désignés à la juste valeur sur option. Ils sont évalués à chaque clôture à leur juste valeur ; les gains et les pertes résultant de cette évaluation sont constatés en résultat.

Cette catégorie inclut notamment la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Le résultat net sur les actifs évalués à la juste valeur par résultat correspond aux produits d'intérêt, variation de juste valeur et plus ou moins-values de cession.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à terme et les autres placements de trésorerie ayant une échéance inférieure à trois mois à l'origine de la transaction et un risque négligeable de variation de valeur. Les équivalents de trésorerie ont été désignés sur option dans la catégorie des actifs évalués à la juste valeur par résultat.

Passifs financiers non dérivés
Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes liées à l'exploitation.

À l'exception des passifs financiers évalués à la juste valeur au compte de résultat, les emprunts et autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée du montant des coûts de transaction attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Compte tenu de leur maturité courte, les dettes fournisseurs et les autres dettes d'exploitation figurent au bilan à leur coût historique, la méthode du coût amorti au taux d'intérêt effectif aboutissant à des montants très voisins.

7.2.2 Endettement Net

La dette nette est définie par l'addition des emprunts et découverts bancaires, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les emprunts correspondent à toute obligation de remboursement des fonds reçus ou levés qui sont passibles de remboursement et d'intérêts. Ils comprennent également les dettes sur les locations financement.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires non garantis	152,3	4,2	536,6	4,5
Placement privé non garanti	303,6	-	-	-
Autres emprunts non garantis	0,3	0,1	-	0,2
Découverts bancaires non garantis	-	6,1	-	4,0
Obligations de crédit-bail	3,8	0,9	4,0	0,9
Emprunts et dettes portant intérêts	**460,0**	**11,3**	**540,6**	**9,6**
Total des emprunts et dettes portant intérêts		**471,3**		**550,2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie		(93,1)		(67,9)
Endettement net		**378,2**		**482,3**

Le 21 juin 2016, Tarkett a conclu l'émission d'un placement privé de droit allemand (dit « Schuldschein ») réparti sur les tranches suivantes :

- 56,5 millions d'euros à taux fixe et à cinq ans ;
- 67,5 millions d'euros à taux variable et à cinq ans ;
- 56,5 millions de dollars US à taux variable et à cinq ans ;
- 91 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- 35 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

Les principaux engagements juridiques et financiers du contrat sont analogues à ceux du crédit syndiqué renouvelable de juin 2015. Les produits de cette émission ont été consacrés à un remboursement anticipé partiel de 300 millions d'euros du prêt à terme de 450 millions d'euros d'octobre 2013, qui est ainsi réduit à 150 millions d'euros.

L'ensemble des emprunts bancaires sont non garantis, à l'exception de la ligne de cession de créances, et comprennent principalement :

- un emprunt à terme syndiqué de 150,0 millions d'euros tiré en deux tranches en octobre 2013 et en janvier 2014, d'un montant initial de 450 millions d'euros et arrivant à échéance en octobre 2018 ;
- le « Schuldschein » précédemment cité de 250,0 millions d'euros et 56,5 millions de US dollars conclu le 21 juin 2016 et arrivant à échéance en juin 2023 pour 126 millions d'euros et en juin 2021 pour le reste ;
- un crédit syndiqué renouvelable multidevises d'une capacité de 650,0 millions d'euros souscrit en juin 2015, et qui au 31 décembre 2016 n'est pas utilisé.

Une ligne de cession de créances de droits français, allemand et espagnol de 50,0 millions d'euros n'est pas utilisée au 31 décembre 2016. Sa maturité a été étendue au 31 décembre 2018 aux termes d'un amendement le 3 juin 2016.

7.2.3 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2017	2 ans jusqu'au 31/12/2018	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2021	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunts à Terme Europe	EUR	0,40 % - 1,75 %	154,6	2,3	152,3	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR-BRL	1,75 % - 20,27 %	1,9	1,9	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**156,5**	**4,2**	**152,3**	**-**	**-**
Placement Privé Europe	EUR	1,25 % - 1,65 %	250,0	-	-	124,0	126,0
Placement Privé Europe	USD	2,74 %	53,6	-	-	53,6	-
Autres emprunts		0,50 %	0,4	0,1	0,1	0,2	-
Découverts bancaires			6,1	6,1	-	-	-
Obligations de crédit-bail			4,7	0,9	1,0	2,1	0,7
Emprunts portant intérêts			**471,3**	**11,3**	**153,4**	**179,9**	**126,7**

31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2016	2 ans jusqu'au 31/12/2017	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2020	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunts à terme Europe	EUR	0,4 % - 2,0 %	457,0	2,3	2,3	452,4	-
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD	1,4 %	81,7	-	-	81,7	-
Autres emprunts bancaires	EUR-BRL	1,7 % - 4,8 %	2,4	2,2	0,2	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**541,1**	**4,5**	**2,5**	**534,1**	**-**
Autres emprunts	EUR	0,5 %	0,2	0,2	-	-	-
Découverts bancaires	EUR-USD-SEK	0,5 % - 5,5 %	4,0	4,0	-	-	-
Obligations de crédit-bail			4,9	0,9	1,1	2,9	-
Emprunts portant intérêts			**550,2**	**9,6**	**3,6**	**537,0**	**-**

7.2.4 Engagements sur ratios financiers

Les crédits mentionnés ci-dessus contiennent des engagements contractuels (covenants) à respecter par les sociétés emprunteuses, parmi lesquels des ratios financiers : le ratio dette nette/EBITDA ajusté qui ne doit pas excéder 3,0 et le ratio EBIT/Intérêts nets qui ne doit pas être inférieur à 2,5.

Le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels au 31 décembre 2016, ainsi que les engagements sur ratios financiers comme détaillé ci-dessous :

Endettement net/EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Endettement net	378,2	482,3
EBITDA ajusté	334,4	285,3
Ratio [1]	1,1	1,7

(1) Doit être inférieur à 3,0.

EBIT ajusté/Intérêts nets *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016	31 décembre 2015
EBIT ajusté	213,7	161,4
Intérêts nets	9,3	12,3
Ratio [2]	23,0	13,1

(2) Doit être supérieur à 2,5.

7.2.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Trésorerie courante	23,3	20,2
Comptes rémunérés	66,8	44,3
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	3,0	3,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**93,1**	**67,9**

7.3 Autres dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Juste valeur des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	4,1	4,4
Autres passifs financiers non courants	**4,1**	**4,4**
Intérêts courus à court terme	1,5	3,2
Juste valeur des dérivés courants	0,2	0,6
Autres passifs financiers courants	2,7	1,7
Autres passifs financiers courants	**4,4**	**5,5**

Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle
Au 31 décembre 2016, le montant de la dette enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des options d'achat représente 3,3 millions d'euros (3,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Cette dette se compose au 31 décembre 2016 de deux options, accordées aux minoritaires des entités :

- Morton Extrusionstechnik (MET) pour 3,2 millions d'euros, correspondant aux 49 % d'actions résiduelles, détenues par les minoritaires ;
- FieldTurf Benelux BV pour 0,06 million d'euros, correspondant aux 49 % d'actions résiduelles, détenues par les minoritaires.

7.4 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Placements à long terme	0,0	1,2
Actifs financiers et créances clients à long terme [1]	34,9	27,5
Crédit clients à long terme	-	-
Dépôts de garantie à long terme	-	-
Autres actifs financiers	**34,9**	**28,7**

(1) Les actifs financiers et créances clients à long terme incluent les titres mis en équivalence.

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2015**	**Augmentation**	**Diminution**	**Transfert**	**Variation des taux de change**	**31 décembre 2016**
Placements à long terme	1,2	-	-	(1,2)	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	29,9	9,8	(4,6)	1,2	1,6	37,9
Crédit clients à long terme	-	-	-	-	-	-
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	**31,1**	**9,8**	**(4,6)**	**-**	**1,6**	**37,9**

Amortissements et pertes de valeur cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2015	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2016
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	(2,4)	-	-	-	-	-	(0,6)	(3,0)
Autres actifs financiers	**(2,4)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(0,6)**	**(3,0)**

7.5 Risques financiers et instruments financiers

7.5.1 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.

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.

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 et satisfont aux tests d'efficacité, les couvertures sont qualifiées, soit de couverture de juste valeur lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, soit de couverture de flux de trésorerie lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs hautement probables.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de juste valeur sont enregistrées en résultat financier. La valeur des dettes et créances couvertes est ajustée des variations de juste valeur attribuables au risque couvert et la contrepartie est également enregistrée en résultat financier.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie sont comptabilisées dans le résultat global des capitaux propres à l'exception de toute portion réputée inefficace qui est alors reconnue dans le résultat financier.

Si l'instrument dérivé ne respecte plus les critères de la comptabilité de couverture, le résultat cumulé en capitaux propres à cette date reste en capitaux propres jusqu'à la réalisation de l'engagement couvert. Toutefois, lorsque la transaction future initialement couverte n'est plus attendue, alors les montants différés en réserve au titre de la couverture sont immédiatement repris en résultat.

7.5.2 Risques de marchés

De par son activité, le Groupe est exposé à des risques liés à la variation des taux de change et des taux d'intérêts 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.

Juste valeur des instruments dérivés financiers
Elle s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Swaps de change	0,4	(0,5)
Contrats de change à terme	1,1	-
Options	0,6	1,6
Total dérivés de change	**2,1**	**1,1**
Options de couverture de flux de trésorerie	0,4	0,6
Total dérivés de taux d'intérêt	**0,4**	**0,6**

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 à taux variable plutôt qu'à taux fixe, mais de protéger une part significative de la dette sur une période de trois à cinq ans contre une hausse des taux d'une ampleur préjudiciable 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). Les dérivés sur taux d'intérêt non réglés au terme de l'exercice sont destinés uniquement à la couverture des flux de trésorerie et non à la couverture de juste valeur.

La structure de taux de l'endettement financier net avant et après application des instruments dérivés de taux est exposée ci-dessous.

Avant couverture du risque de taux

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dette à taux fixe	152,7	0,5
Dette à taux variable	318,6	549,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(93,1)	(67,9)
Dette nette	**378,2**	**482,3**

Après couverture du risque de taux, la structure est la suivante

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dette à taux fixe	152,7	0,5
Dette à taux variable plafonnée	104,4	101,0
Dette à taux variable	214,2	448,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(93,1)	(67,9)
Endettement net	**378,2**	**482,3**

Analyse de sensibilité
La sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt a été calculée pour les éléments constitutifs de l'endettement financier net après application des instruments dérivés de taux, c'est-à-dire sur les instruments financiers fondamentaux et dérivés. Les instruments financiers fondamentaux sont les emprunts portant intérêts, nets de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et nets des prêts portant intérêts accordés à des joint-ventures ou à des tiers. L'analyse est fondée sur des hypothèses d'encours et de politique de gestion constants pendant un an, à partir des données de l'endettement et des taux de marché existants au 31 décembre 2016.

Sensibilité sur les taux d'intérêts sur l'indice de marché en vigueur à la clôture

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Augmentation de 100 points de base Augmentation/(Diminution) des charges financières	2,3	4,8
Diminution de 100 points de base [1] Augmentation/(Diminution) des charges financières	(0,5)	(0,4)

(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.

Le Groupe réduit son exposition de base en développant ses capacités de production dans les zones monétaires où il distribue ses produits. Le choix de la devise de facturation de certaines transactions intragroupe permet aussi de créer des compensations opérationnelles de revenus et de coûts dans la même devise. Par ailleurs, dans les pays à devise instable, le Groupe pratique, lorsque c'est possible, des indexations de prix afin de compenser les fluctuations des devises locales. De ce fait, l'exposition résiduelle est modérée. Les devises exposées sont principalement le dollar américain, la livre sterling, la couronne norvégienne, le zloty polonais, le dollar australien, le rouble russe et l'euro en tant que devise étrangère pour certaines filiales, notamment suédoises, russes et serbes.

Le Groupe s'efforce de réduire l'effet sur son résultat des variations de change à court terme par une politique de gestion centralisée du risque comportant l'usage 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. Cette exposition se répartit en une exposition enregistrée au bilan, à savoir les postes clients, fournisseurs, prêts et emprunts libellés en devise étrangère, et une exposition future consistant en des prévisions de ventes et d'achats en devises à un horizon de six mois.

Exposition au risque de change et dérivés de change

L'exposition nette enregistrée au bilan dans les principales devises d'exposition, ainsi que les montants nominaux des instruments dérivés la couvrant le cas échéant est présentée dans le point suivant.

Devise d'exposition *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2016**				**31 décembre 2015**			
	USD	**GBP**	**AUD**	**EUR**	**USD**	**GBP**	**AUD**	**EUR**
Dettes et créances financières	11,9	(1,8)	5,3	-	66,1	(5,2)	3,3	19,5
Dettes et créances commerciales	7,5	0,5	3,1	7,0	(3,9)	4,2	2,6	6,6
Montants nominaux des dérivés financiers	(11,9)	1,8	(5,3)	-	(66,1)	5,2	(3,3)	(19,5)
Exposition nette sur les principales devises	**7,5**	**0,5**	**3,1**	**7,0**	**(3,9)**	**4,2**	**2,6**	**6,6**

Les instruments dérivés utilisés en couverture sont des contrats de change à terme ou diverses sortes d'options de change pour des périodes pouvant représenter six à dix-huit mois de flux de trésorerie futurs.

Le groupe Tarkett classe ces contrats dans la catégorie des couvertures de flux de trésorerie et les porte au bilan à leur juste valeur. À la date de clôture, celle-ci représente un actif latent de 1,7 million d'euros (contre un actif latent de 1,6 million d'euros à fin 2015). Le montant de juste valeur directement enregistré en capitaux propres est un passif latent de 0,8 million d'euros (contre un actif latent de 0,3 million d'euros en 2015). La différence est comptabilisée dans le compte de résultat. Elle comprend la valeur temps des contrats couvrant des transactions futures, ainsi que la juste valeur des contrats couvrant des transactions déjà enregistrées au bilan.

L'effet dans le compte de résultat de la variation des valeurs de contrats en cours de clôture représente une charge, incluant les primes payées en cours d'année, de 1,2 millions d'euros (contre un produit de 0,1 million d'euros en 2015), et la totalité des gains et pertes latents constatés directement en capitaux propres devrait normalement être comptabilisée dans le compte de résultat des 12 prochains mois.

Actifs et passifs monétaires en devises étrangères

Le Groupe peut être exposé à un risque de change et de conversion sur certains prêts et emprunts intragroupe résultant du financement courant des filiales étrangères. Ce risque est géré soit par des emprunts externes dans la même devise, soit par des swaps de devises adossés à l'élément monétaire couvert. Au 31 décembre 2016, les expositions couvertes sont principalement l'euro contre le dollar américain pour 11,9 millions d'euros, contre le zloty polonais pour 26,9 millions d'euros, contre le dollar canadien pour 24,2 millions d'euros et contre la couronne suédoise pour 11,8 millions d'euros. La juste valeur de ces contrats au bilan s'élève à un produit latent de 0,4 million d'euros.

7.5.3 Risque de liquidité

a) Flux de trésorerie futurs sur les instruments financiers

Le tableau suivant présente une estimation des flux futurs de trésorerie sur les instruments financiers figurant au passif du bilan.

L'estimation des flux futurs d'intérêts repose sur le tableau d'amortissement de la dette financière et sur un maintien des taux d'intérêt en vigueur à la date de clôture du bilan, sauf meilleure estimation.

Dettes financières *(en millions d'euros)*	31 décembre 2016		Moins de 12 mois		2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts
Emprunts portant intérêts										
Emprunts bancaires	156,5	166,0	4,2	4,0	152,3	3,5	-	2,0	-	-
Placements Privés	303,6	332,2	-	5,1	-	5,1	177,6	15,4	126,0	3,0
Autres emprunts	0,4	0,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	-	-	-
Découverts bancaires	6,1	6,1	6,1	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	4,7	4,7	0,9	-	1,0	-	2,1	-	0,7	-
Total	471,3	509,7	11,3	9,2	153,4	8,7	179,9	17,4	126,7	3,0
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	270,3	270,3	270,3	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	4,1	4,1	-	-	4,1	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	4,4	4,4	4,4	-	-	-	-	-	-	-
Total	278,8	278,8	274,7	-	4,1	-	-	-	-	-
Total dettes financières	**750,1**	**788,5**	**286,0**	**9,2**	**157,5**	**8,7**	**179,9**	**17,4**	**126,7**	**3,0**

Dettes financières *(en millions d'euros)*	31 décembre 2015		Moins de 12 mois		2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts
Emprunts portant intérêts										
Emprunts bancaires	541,1	571,6	4,5	9,9	2,5	9,8	534,1	10,8	-	-
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts	0,2	0,3	0,2	0,1	-	-	-	-	-	-
Découverts bancaires	4,0	4,0	4,0	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	4,9	4,9	0,9	-	1,1	-	2,9	-	-	-
Total	550,2	580,8	9,6	10,0	3,6	9,8	537,0	10,8	-	-
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	247,7	247,7	247,7	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	4,4	4,4	-	-	1,1	-	3,2	-	0,1	-
Autres dettes financières courantes	5,5	5,5	5,5	-	-	-	-	-	-	-
Total	257,6	257,6	253,2	-	1,1	-	3,2	-	0,1	-
Total dettes financières	**807,8**	**838,4**	**262,8**	**10,0**	**4,7**	**9,8**	**540,2**	**10,8**	**0,1**	**-**

b) Position de liquidité

À la date de clôture du bilan, la dette nette est de 378,2 millions d'euros. La capacité d'endettement est de 1 258,4 millions d'euros, utilisée à hauteur de 471,3 millions d'euros (cf. 7.2.2). En incluant la trésorerie et équivalents de trésorerie, la position de liquidité du Groupe est en conséquence de 880,2 millions d'euros, ce qui est suffisant pour couvrir les engagements financiers relatifs à la dette nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant disponible sur les lignes de crédit	787,1	710,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	93,1	67,9
Total	**880,2**	**778,0**

7.5.4 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 9,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2016 (9,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2015).

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 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.

7.5.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Méthode de détermination de la juste valeur

Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe se base autant que possible sur des données de marché observables.

Les évaluations de juste valeur sont classées en trois niveaux, en fonction des données utilisées dans la technique d'évaluation décrite ci-dessous :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : données autres que les prix cotés visés au Niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement (prix) ou indirectement (dérivés de prix) ;
- Niveau 3 : données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Toutefois, si la juste valeur d'un instrument de capitaux propres ne peut être raisonnablement estimée, il est évalué au coût.

La juste valeur 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.

Les techniques de valorisation retenues pour la détermination des justes valeurs des instruments financiers dérivés sont les suivantes :

- les swaps de taux sont valorisés selon la méthode d'actualisation des cash flows futurs contractuels ;
- la valorisation des produits optionnels est opérée à partir de modèles de valorisation (type Black & Scholes) utilisant des cotations publiées sur un marché actif et/ou en obtenant des cotations de la part d'établissement financiers tiers ;
- les instruments dérivés de change et de taux ont été évalués par actualisation du différentiel de flux d'intérêt.

Les contrats d'instruments dérivés sont négociés exclusivement avec des banques ou des établissements financiers de premier rang. Ils ont pour seul objet de fournir une sécurité sur les opérations courantes de la Société et le financement de ces opérations.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché, comprenant l'application de la prime de risque.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	Catégorie juste valeur	Instruments dérivés de couverture	Trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants au coût amorti	Niveau 2	-	-	-	14,4	-	14,4	14,4
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Niveau 2	-	-	20,5	-	-	20,5	20,5
Créances clients		-	-	-	343,4	-	343,4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	93,1	-	-	-	93,1	93,1
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	-	-	-	471,3	471,3	471,3
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	-	-	-	4,1	4,1	4,1
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	-	-	-	4,4	4,4	4,4
Fournisseurs		-	-	-	-	270,3	270,3	-

31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	Catégorie juste valeur	Instruments dérivés de couverture	Trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants au coût amorti	Niveau 2	-	-	-	12,2	-	12,2	12,2
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Niveau 2	-	-	17,8	-	-	17,8	17,8
Créances clients	-	-	-	-	322,0	-	322,0	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	67,9	-	-	-	67,9	67,9
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	-	-	-	550,2	550,2	550,2
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	-	-	-	4,4	4,4	4,4
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	0,7	-	-	-	4,8	5,5	5,5
Fournisseurs	-	-	-	-	-	247,7	247,7	-

7.6 Garanties

Tarkett :

- a accordé une contre garantie « *General Indemnity Agreement* » à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars en faveur de *Federal Insurance Company* afin que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de FieldTurf Tarkett Inc. À la clôture, les obligations en circulation, actives ou en cours de restitution, s'élèvent à 96,0 millions de dollars ;
- a accordé une garantie à l'assureur retraites suédois Pri-Pensionsgaranti pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB pour un montant de 183,5 millions de couronnes suédoises ;
- a accordé sa garantie sur 50 % de deux lignes de crédit d'un montant maximum de 5,0 millions d'euros chacune accordées à sa coentreprise Laminate Park GmbH & Co KG ;
- a accordé une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusiontechnik (MET) dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant de 7,0 millions d'euros ;
- a accordé des suretés sur comptes bancaires à affectation spéciale à la banque opératrice de la ligne de cession de créances européennes, cependant non tirée à la clôture. De même, Tarkett a accordé sa garantie en tant que Société mère aux banques des sociétés Tarkett Limited (GB), Desso Holding (Pays-Bas) et Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co. Ltd (Chine) pour obtenir des facilités de découvert ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global équivalent à 12,7 millions d'euros à la date de clôture.

De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordé des garanties de paiement à divers fournisseurs, clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie, ou opérateurs financiers, soit directement, soit par l'intermédiaire de garanties bancaires. Ces garanties sont peu significatives à l'échelle individuelle et collective.

Note 8 > Impôts sur les résultats

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 au paragraphe 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 cotisations 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)	2016	2015
Impôt courant	(41,6)	(40,8)
Impôt différé	(11,4)	(8,1)
Impôt sur le résultat	**(53,0)**	**(48,9)**

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 34,43 % pour 2016 et 2015, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	172,3	132,4
Résultat des sociétés mises en équivalence (b)	2,6	(0,3)
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	169,7	132,7
Impôt théorique au taux français (34,43 %)	(58,4)	(45,6)
Impact de :		
Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	12,3	9,0
Effets de change sur actifs non monétaires	5,0	(4,3)
Variations des impôts différés non reconnus	6,7	1,3
Différences permanentes	(13,4)	2,3
Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source, contribution de 3 %)	(3,3)	(8,9)
Autres éléments	(1,9)	(2,7)
Impôt sur le résultat comptabilisé	**(53,0)**	**(48,9)**
Taux effectif	**31,2 %**	**36,9 %**

Différences entre les taux d'imposition locaux et français
Les principaux pays contributeurs sont la Russie avec un taux d'impôt local de 20 %, la Suède avec un taux d'impôt local de 22 %, et les Pays-Bas avec un taux d'impôt local de 25 %.

Effet de change sur actifs non monétaires
Le produit d'impôt différé de 5,0 millions d'euros est dû à l'écart de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Ce produit est requis par les normes IFRS, même si la base fiscale réévaluée ne génèrera pas d'obligation fiscale dans le futur.

Effets impôts liés aux distributions
Les effets impôts liés aux distributions de dividendes sont principalement relatifs aux retenues à la source, à la quote-part de frais et charges française et à la contribution française de 3 %.

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.

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)	2016	2015
Impôts différés nets sur actifs reportables	39,4	56,7
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	46,6	42,8
Autres éléments non déductibles temporairement	46,8	53,6
Provision sur autres impôts différés	(1,3)	(14,8)
Élimination des profits internes	6,6	5,6
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(44,1)	(40,8)
Impôt différé actif	**94,0**	**103,1**
Écart d'acquisition affecté à des immobilisations	63,2	68,9
Autres impôts différés passifs	19,5	19,8
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(44,1)	(40,8)
Impôt différé passif	**38,6**	**47,9**

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 39,4 millions d'euros dont 24,1 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) et 6,5 millions d'euros concernent les filiales serbes.

Ce montant de 39,4 millions d'euros se divise ainsi : 18,5 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 20,9 millions d'euros de crédits d'impôts non utilisés.

Les impôts différés sur déficits non reconnus s'élèvent à 136,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2016	31 décembre 2015
Capital social *(en euros)*	318 613 480	318 613 480
Nombre d'actions	63 722 696	63 722 696
Valeur nominale *(en euros)*	5,0	5,0

9.2 Résultat par action et dividendes

Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat de base)

(en milliers d'actions)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période	63 723	63 723
Nombre moyen d'actions propres détenues par Tarkett au cours de la période	(211)	(224)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	**63 512**	**63 499**

Résultat de base par action

Le résultat de base par action au 31 décembre 2016 est calculé sur la base du résultat net du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période (et après déduction du nombre moyen pondéré d'actions propres).

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett *(en millions d'euros)*	118,6	83,3
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	63 512	63 499
Résultat de base par action *(en euros)*	**1,87**	**1,31**

Nombre moyen pondéré d'actions à la fin de la période (résultat dilué)

(en milliers d'actions)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période	63 723	63 723
Nombre moyen d'actions propres détenues par Tarkett au cours de la période	(211)	(224)
Impact des plans d'attribution d'actions gratuites	191 (1)	183 (1)
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	**63 703**	**63 682**

(1) Les plans d'attribution d'actions gratuites prévoient uniquement l'attribution d'actions existantes, sans émission d'actions nouvelles.

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action au 31 décembre 2016 est calculé sur la base du résultat net du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période et du nombre d'actions potentielles à émettre (et après déduction du nombre moyen pondéré d'actions propres).

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett *(en millions d'euros)*	118,6	83,3
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	63 703	63 682
Résultat dilué par action *(en euros)*	**1,86**	**1,31**

Dividendes

Tarkett a versé un dividende de 0,52 euro par action à ses actionnaires à la date du 7 juillet 2016 conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 26 avril 2016. En 2015, le Groupe avait versé un dividende de 0,38 euro par action.

Note 10 > Parties liées

Conformément à la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées », le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

1. Les coentreprises ;
2. Le principal actionnaire du Groupe, la Société Investissement Deconinck (« SID ») ;
3. 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 une coentreprise : Laminate Park GmbH & Co KG en Allemagne détenue conjointement avec la société Sonae.

Les opérations du Groupe avec ses coentreprises se résument comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Coentreprises		
Vente de biens à Tarkett	24,8	25,8
Achat de services à Tarkett	(0,9)	(1,2)
Prêts de Tarkett	9,2	9,2

10.2 Les principaux actionnaires

La Société Investissement Deconinck détient 50,18 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2016, SID a facturé un total de 500 milliers d'euros au titre de la convention d'assistance et d'animation (comme au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, Tarkett a facturé un total de 75,0 milliers d'euros à SID au titre de prestations de service (comme au 31 décembre 2015).

KKR International Flooring 2 SARL (KKR), qui détenait 21,5 % du capital de Tarkett à fin décembre 2015, a cédé l'intégralité de ses titres au cours de l'exercice.

10.3 Les membres du directoire et du conseil de surveillance

Néant.

Note 11 > Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a à ce jour aucun événement notable postérieur à la clôture à reporter.

Note 12 > Honoraires des commissaires aux comptes

Montant (hors taxes) *(en milliers d'euros)*	2016			2015		
	KPMG S.A.	Mazars	Praxor Audit S.A.	KPMG S.A.	Mazars	Praxor Audit S.A.
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 512	813	6	1 522	851	32
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	60	4	-	66	-	-
Sous-total	1 572	817	6	1 588	851	32
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement						
Juridique, fiscal, social	135	-	-	51	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Sous-total	135	-	-	51	-	-
Total	**1 707**	**817**	**6**	**1 659**	**851**	**32**

Note 13 > Principales entités consolidées

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2016	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2015
G : Intégration globale E : Mise en équivalence NC : Non consolidé				
EMEA				
Tarkett AB	Suède	G	100 %	100 %
Tarkett AS	Norvège	G	100 %	100 %
Tarkett OY	Finlande	G	100 %	100 %
Tarkett Belux	Belgique	G	100 %	100 %
Desso NV	Belgique	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	70 %	70 %
Laminate Park GmbH & Co KG	Allemagne	E	50 %	50 %
Tarkett Holding GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
M.E.T GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
Tarkett	France	Société mère	100 %	100 %
Tarkett Services	France	G	100 %	100 %
Tarkett France	France	G	100 %	100 %
Tarkett Bois SAS	France	G	100 %	100 %
FieldTurf Tarkett SAS	France	G	100 %	100 %
Desso SAS	France	G	100 %	100 %
Tarkett GDL SA	Luxembourg	G	100 %	100 %
Tarkett Capital SA	Luxembourg	G	100 %	100 %
Somalré	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 %
Fieldturf Poligras SA	Espagne	G	100 %	100 %
FieldTurf Benelux BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso Sports BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso Sports System BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso Refinity BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso Holding BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Tarkett Ltd	Grande-Bretagne	G	100 %	100 %
Desso Ltd	Grande-Bretagne	G	100 %	100 %
Desso Czech Republic	RépubliqueTchèque	G	100 %	100 %
Tarkett Schweiz	Suisse	G	100 %	100 %
Desso Ambiente Textil Handelsgesellschaft m.b.h	Autriche	G	100 %	100 %
Amérique du Nord				
Tarkett Inc. (Delaware) (TKT)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tandus Centiva Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Tandus Centiva US LLC	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Enterprises Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2016	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2015
Domco Products Texas Inc. (AZR)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Alabama Inc. (NAF)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Finance Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett USA Inc. (DUS)	États-Unis	G	100 %	100 %
Texas Tile Manufacturing LLC	États-Unis	G	100 %	100 %
L.E.R. Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Easy Turf	États-Unis	G	100 %	100 %
Beynon Sport Surfaces Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf Tarkett USA Holding	États-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf USA Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Diamond W	États-Unis	G	100 %	100 %
Desso (U.S.A.) Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Inc.	Canada	G	100 %	100 %
Nova Scotia Ltd	Canada	G	100 %	100 %
Tandus Centiva Limited	Canada	G	100 %	100 %
Tandus Centiva GP	Canada	G	100 %	100 %
FieldTurf Inc.	Canada	G	100 %	100 %
Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100 %	100 %
CEI, APAC et Amérique latine				
Tarkett Australia Pty. Ltd	Australie	G	100 %	100 %
Tarkett Brasil Revestimentos LTDA	Brésil	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring Mexico	Mexique	G	100 %	100 %
Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co. Ltd	Chine	G	100 %	100 %
Tarkett Hong Kong Ltd	Hong Kong	G	100 %	100 %
Tarkett Industrial (Beijing) Co. Ltd	Chine	G	100 %	100 %
Tandus Flooring (Suzhou) 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	Serbie	G	100 %	100 %
Sintelon RS	Serbie	G	100 %	100 %
Sintelon doo	Serbie	G	100 %	100 %
Galerija Podova	Serbie	G	100 %	100 %
Tarkett UA	Ukraine	G	100 %	100 %
Sintelon UA (1)	Ukraine	G	0 %	100 %
Vinisin	Ukraine	G	100 %	100 %
Tarkett Kazakhstan	Kazakhstan	G	100 %	100 %
Vinisin Kft	Hongrie	G	100 %	100 %
Tarkett Bel	Biélorussie	G	100 %	100 %
Galerija Podova – Sintelon (1)	Bosnie	G	0 %	100 %
Tarkett Flooring Singapore	Singapour	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring India Private	Inde	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. Ils incluent, le cas échéant, les options d'achat.

5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2016

Bilan actif

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2016			31/12/2015	Variation
	Brut	Amortissement provisionnel	Net	Net	
Frais d'établissement					
Recherche et développement					
Concessions, brevets, droits similaires	27 412 294	17 774 545	9 637 749	6 150 569	3 487 179
Fonds commercial	3 939 892		3 939 892	3 939 892	
Autres immobilisations incorporelles				37 166	(37 166)
Immobilisations incorporelles en cours	714 095		714 095		714 095
Avances et acomptes sur immobilisations					
Terrains					
Constructions	105 795	100 916	4 880	23 859	(18 980)
Installations techniques, matériel et outillage			-	-	-
Autres immobilisations corporelles	8 335 618	4 323 192	4 012 426	5 536 075	(1 523 648)
Immobilisations corporelles en cours					
Avances et acomptes					
Participations évaluées selon mise en équivalence					
Autres participations	1 220 495 859	24 988 985	1 195 506 874	1 214 551 460	(19 044 586)
Créances rattachées à des participations					
Autres titres immobilisés	668 940		668 940	434 331	234 609
Prêts	288 758 101		288 758 101	363 518 390	(74 760 289)
Autres immobilisations financières	824 765		824 765	824 365	400
Total (I)	**1 551 255 359**	**47 187 638**	**1 504 067 722**	**1 595 016 105**	**(90 948 384)**
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	42 536		42 536	108 343	(65 807)
Clients et comptes rattachés	10 650 460	4 939	10 645 521	7 991 120	2 654 401
Autres créances					
– Fournisseurs débiteurs	775 879		775 879	1 831	774 047
– Personnel	17 220		17 220	22 929	(5 709)
– Organismes sociaux					
– État, impôts sur les bénéfices	2 801 737		2 801 737	4 356 305	(1 554 568)
– État, taxes sur le chiffre d'affaires	2 015 272		2 015 272	731 838	1 283 434
– Autres	422 389 677		422 389 677	444 028 611	(21 638 934)
Valeurs mobilières de placement	9 033 000		9 033 000	2 439 600	6 593 400
Disponibilités	21 971 446		21 971 446	5 682 496	16 288 950
Instruments de trésorerie	2 558 646		2 558 646	2 593 546	(34 900)
Charges constatées d'avance	2 381 765		2 381 765	3 393 253	(1 011 488)
Total (II)	**474 637 636**	**4 939**	**474 632 697**	**471 349 871**	**3 282 826**
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)					
Primes de remboursement des obligations (IV)					
Écarts de conversion actif (V)	6 305 271		6 305 271	2 545 701	3 759 570
Total actif (I à V)	**2 032 198 266**	**47 192 577**	**1 985 005 689**	**2 068 911 678**	**(83 905 988)**

Bilan passif

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2016	31/12/2015	Variation
Capital social ou individuel (dont versé : 318 613 480)	318 613 480	318 613 480	
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982 295	113 982 295	
Écarts de réévaluation			
Réserve légale	31 861 348	31 861 348	
Réserves statutaires ou contractuelles			
Réserves réglementées			
Autres réserves			
Report à nouveau	744 255 618	723 172 152	21 083 466
Résultat de l'exercice	9 769 475	54 159 597	(44 390 122)
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées	1 241 674	803 131	438 543
Total (I)	**1 219 723 890**	**1 242 592 003**	**(22 868 113)**
Produits des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées			
Total (II)	**-**	**-**	**-**
Provisions pour risques	637 473	570 801	66 672
Provisions pour charges	25 544 502	20 354 371	5 190 131
Total (III)	**26 181 975**	**20 925 172**	**5 256 803**
Emprunts obligataires convertibles			
Autres Emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
– Emprunts	460 051 134	540 526 936	(80 475 801)
– Découverts, concours bancaires			
Emprunts et dettes financières diverses			
– Divers			
– Associés			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12 708 608	9 076 229	3 632 379
Dettes fiscales et sociales			
– Personnel	4 166 089	3 670 452	495 638
– Organismes sociaux	950 735	1 223 703	(272 968)
– État, impôts sur les bénéfices	849 694	485 087	364 607
– État, taxes sur le chiffre d'affaires	314 386	124 548	189 838
– État, obligations cautionnées			
– Autres impôts, taxes et assimilés	196 950	374 865	(177 915)
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	544 026	36 710	507 316
Autres dettes	254 253 385	247 022 443	7 230 942
Instruments de trésorerie			
Produits constatés d'avance	552 504	682 500	(129 996)
Total (IV)	**734 587 512**	**803 223 472**	**(68 635 960)**
Écart de conversion passif (V)	4 512 313	2 171 031	2 341 283
Total passif (I à V)	**1 985 005 689**	**2 068 911 678**	**(83 905 988)**

Compte de résultat

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2016			31/12/2015	Variation	%
	France	Exportations	Total	Total		
Ventes de marchandises						
Production vendue biens						
Production vendue services	5 483 301	34 867 642	40 350 943	33 433 175	6 917 768	21
Chiffres d'affaires Nets			**40 350 943**	**33 433 175**	**6 917 768**	**21**
Production stockée						
Production immobiliisée						
Subventions d'exploitation reçues						
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges			138 890	981 247	(842 357)	(86)
Autres produits			167 111	81 309	85 802	106
Total des produits d'exploitation			**40 656 944**	**34 495 732**	**6 161 212**	**18**
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			35 291 214	26 479 901	8 811 313	33
Impôts, taxes et versements assimilés			1 682 234	1 104 925	577 309	52
Salaires et traitements			10 388 569	8 895 757	1 492 812	17
Charges sociales			4 098 957	3 991 085	107 872	3
Dotations aux amortissemnents sur immobililisations			5 715 150	4 801 039	914 111	19
Dotations aux provisions sur immobilisations						
Dotations aux provisions sur actif circulant						
Dotations aux provisions pour risques et charges			14 187 991	14 435 997	(248 006)	(2)
Autres charges			419 754	423 693	(3 939)	(1)
Total des charges d'exploitation			**71 783 869**	**60 132 396**	**11 651 473**	**19**
Résultat d'exploitation			**(31 126 925)**	**(25 636 665)**	**(5 490 261)**	**(21)**
Bénéfice attribué ou perte transférée						
Perte supportée ou bénéfice transféré						
Produits financiers de participations			25 355 400	86 700 219	(61 344 819)	(71)
Produits des autres valeurs mobilières			27 028 967	25 655 433	1 373 534	5
Autres intérêts et produits assimilés			333 178	308 456	24 722	8
Reprises sur provisions et transferts de charges						
Différences positives de change				94 732	(94 732)	(100)
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement						
Total des produits financiers			**52 717 545**	**112 758 840**	**(60 041 295)**	**(53)**
Dotations financières aux amortissements et provisions			3 615 085		3 615 085	100
Intérêts et charges assimilées			11 708 465	17 010 116	(5 301 651)	(31)
Différences négatives de change			158 885		158 885	100
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement						
Total des charges financières			**15 482 435**	**17 010 116**	**(1 527 681)**	**(9)**
Résultat financier			**37 235 110**	**95 748 724**	**(58 513 614)**	**(61)**
Résultat courant avant impôt			**6 108 184**	**70 112 059**	**(64 003 875)**	**(91)**

Compte de résultat (suite)

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2016	31/12/2015	Variation	%
	Total	Total		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
Produits exceptionnels sur opérations en capital				
Reprises sur provisions et transferts de charges	9 332 355	3 414 264	5 918 091	173
Produits de cession des éléments d'actif				
Autres produits exceptionnels		394 187	(394 187)	(100)
Total des produits exceptionnels	**9 332 355**	**3 808 451**	**5 523 904**	**145**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	132 873	40 132	92 741	231
Charges exceptionnelles sur opérations en capital				
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	3 418 200	21 929 957	(18 511 757)	(84)
Autres charges exceptionnelles	296 157	123 617	172 540	140
Total des charges exceptionnelles	**3 847 229**	**22 093 706**	**(18 246 477)**	**(83)**
Résultat exceptionnel	**5 485 126**	**(18 285 255)**	**23 770 381**	**(130)**
Participations des salariés				
Impôts sur les bénéfices	(1 823 838)	2 332 793	(4 156 631)	(178)
Total des produits	**100 744 116**	**153 395 815**	**(52 651 699)**	**(34)**
Total des charges	**90 974 641**	**99 236 218**	**(8 261 577)**	**(8)**
Résultat net	**9 769 475**	**54 159 597**	**(44 390 122)**	**(82)**
Dont Crédit-bail mobilier				
Dont Crédit-bail immobilier				

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1	**Règles et méthodes comptables**	**213**
1.1	Règles et méthodes comptables	213
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	213
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	213
1.4	Créances et dettes	213
1.5	Opérations en devises	213
1.6	Provisions	213
1.7	Provision plans d'intéressement à long terme des salariés (LTIP)	214
1.8	Faits marquants	214
1.9	Événements post clôture	215
Note 2	**États financiers**	**215**
2.1	État des immobilisations	215
2.2	État des amortissements	217
2.3	État des provisions	218
2.4	État des échéances des créances et des dettes	219
2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs	220
2.6	Éléments relatifs aux parties liées	220
2.7	Fonds commercial	221
2.8	Produits et avoirs à recevoir	221
2.9	Charges à payer et avoirs à établir	221
2.10	Charges et produits constatés d'avance	221
2.11	Ventilation du chiffre d'affaires net	222
2.12	Engagements financiers	222
2.13	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	223
2.14	Décomposition de l'impôt sur les bénéfices	223
2.15	Intégration fiscale	224
2.16	Situation fiscale différée et latente	224
2.17	Rémunération des dirigeants	224
2.18	Effectif moyen	224
2.19	Parties liées	224
2.21	Capitaux propres	225
2.22	Composition du capital social	225
2.23	Tableau des filiales et participations	226

Note 1 > Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par l'arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.

1.1 Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont détaillées ci-après.

1.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes.

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 ».

La valeur brute est constituée par le coût d'achat.

Les logiciels informatiques et les licences de logiciels sont amortis de façon linéaire sur une durée de 1 à 5 ans.

Fiscalement, ces licences sont amorties sur une durée de 1 an. Un amortissement dérogatoire est constaté à ce titre.

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 la valeur d'entrée des biens dans le patrimoine, compte tenu des frais nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens.

L'amortissement a été calculé sur la durée normale d'utilisation des biens, soit linéairement.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue.

Les matériels de bureau et informatique, ainsi que les autres immobilisations corporelles sont amortis de façon linéaire sur une durée de 3 ans.

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'usage est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence. Cette valeur d'usage est appréciée en fonction de critères tels que la situation nette, l'évolution de la rentabilité et la valeur d'utilité de la filiale. Les éléments suivants peuvent également être pris en considération pour cette valorisation : expertise, rentabilité, capitaux propres.

1.4 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles étaient susceptibles de donner lieu.

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

Les provisions ont été calculées par un actuaire externe sur la base de données au 31 décembre 2016, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- taux d'inflation : 1,25 % ;
- taux d'actualisation : 1 % ;
- taux d'indexation des salaires : 2 % ;
- âge de départ à la retraite : 65 ans.

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 ;
- à une obligation de la société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie attendue.

1.7 Provision plans d'intéressement à long terme des salariés (LTIP)

Le groupe Tarkett, dont la société Tarkett est la holding, met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites.

Concernant les 3 plans en cours, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), ainsi que d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin de la période d'attribution. Le Groupe peut décider d'accorder, en lieu et place d'actions, la contre-valeur en numéraire calculée à la valeur du marché.

Conformément à l'avis du CNC n° 2008-17 du 6 novembre 2008 sur le traitement comptable des plans d'attributions d'actions gratuites aux employés, une provision d'un montant total de 24 054 718 euros au 31 décembre 2016 (18 975 698 euros au 31 décembre 2015), est constituée pour couvrir l'obligation de Tarkett de livrer aux bénéficiaires les titres lors de l'attribution définitive des actions.

La provision concernant les actions non distribuées à la clôture est évaluée au cours de 34,09 euros. Sur l'exercice 2016, il convient de noter le débouclage des LTIP 2011 (pour les salariés étrangers) et 2013, et la mise en place le 1er décembre d'un nouveau LTIP constitué de 308 595 actions.

	LTIP 2014	LTIP 2015	LTIP 2016
Date d'attribution	1er avril 2015	21 décembre 2015	1er décembre 2016
Fin de la période d'attribution	1er juillet 2017	1er juillet 2018	1er juillet 2019
Nombre d'actions restantes	235 600	333 030	308 595
Cours de l'action au 31 décembre 2016 *(en euros)*	34,09	34,09	34,09
Provision comptabilisée au 31 décembre 2016	(5 255 565)	(11 126 144)	(7 673 009)
Modalité de règlement	Au choix de la société : distribution d'actions ou contre-valeur en numéraire calculée à la valeur du marché		
Charges 2016 *(en euros)*	(1 801 526)	(3 878 076)	(7 673 009)
Charges 2015 *(en euros)*	(3 454 039)	(7 248 068)	-

1.8 Faits marquants

1.8.1 Augmentation du capital de FieldTurf Tarkett et dépréciation des titres

Conformément aux résolutions adoptées le 16 décembre 2016, la société FieldTurf Tarkett a procédé à une réduction de son capital social par imputation des pertes de ses exercices antérieurs (report à nouveau) pour un montant de 3 615 085 euros. Le 21 décembre 2016, la société Tarkett a procédé à une augmentation du capital social de sa filiale FieldTurf Tarkett, pour le même montant, par émission d'actions nouvelles, libérées en numéraire exclusivement par compensation de créances.

Ainsi, le capital social de la société FieldTurf Tarkett en demeure inchangé pour 8 639 milliers d'euros et la société Tarkett demeure actionnaire unique à l'issue de cette opération.

Par ailleurs, au 31 décembre 2016, les titres de la société FieldTurf Tarkett ont été dépréciés pour un montant de 3 615 085 euros portant ainsi leur valeur nette dans les comptes de la société Tarkett à 8 639 milliers d'euros, soit la valeur du capital social de la société FieldTurf Tarkett.

1.8.2 Réduction du capital de la société Tarkett Inc. (Canada) et de la valeur des titres détenus par Tarkett

Le 27 septembre 2016, la société Tarkett Inc. a reclassé des actifs incorporels (marques et brevets) pour un montant de 27 184 242 dollars canadiens et a décidé de reverser le montant perçu à ses actionnaires, en réduisant le capital de la société Tarkett Inc. pour le même montant. En contrepartie de cette opération, les titres Tarkett Inc., détenus par Tarkett, ont été réduits de la somme de 27 184 242 dollars canadiens le 13 décembre 2016.

1.8.3 Remboursement partiel de l'emprunt à terme de 2013 et mise en place de nouveaux emprunts Schuldschein

Le 21 juin 2016, Tarkett a souscrit un placement privé de droit allemand, dit « Schuldschein », pour un montant de 250 millions d'euros et de 56 millions de dollars US. Ces emprunts ont été souscrits de manière à allonger la maturité moyenne des capacités de financement, de diversifier les sources de financement du groupe et de rembourser partiellement et à hauteur de 300 millions d'euros, l'emprunt contracté en octobre 2013. De ce fait, cet emprunt passe de 450 millions d'euros à 150 millions d'euros au 31 décembre 2016.

1.8.4 Sortie du capital de la société KKR

Le 3 novembre 2016, la société KKR International Flooring 2 S.A.R.L. est sortie du capital de Tarkett.

1.8.5 Actions propres

Le 3 novembre 2016, Tarkett a acheté 300 000 actions propres en vue de servir les plans LTIP (Long Term Incentive Plan).

1.8.6 Contrôle fiscal

Le contrôle fiscal portant sur les exercices 2013 et 2014 s'est achevé fin décembre. À ce titre, une provision de 1,8 million d'euros a été enregistrée dans les comptes.

1.9 Événements post clôture

Néant.

Note 2 > États financiers

2.1 État des immobilisations

(en euros)	Valeur brute des immobilisations au début d'exercice	Augmentations	
		Réévalutaion en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements pst à pst
Frais d'établissement, recherche et développement			
Immobilisations incorporelles	23 822 319		7 529 867
Immobilisations incorporelles en cours			714 095
Terrains			
Constructions sur sol propre			
Constructions sur sol d'autrui			
Installations générales, agencements, constructions	105 795		
Installations techniques, matériel et outillages industriels			
Autres installations, agencements, aménagements			
Matériel de transport			
Matériel de bureau, informatique, mobilier	8 242 949		92 669
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours			
Avances et acomptes			
Total	**32 171 063**		**8 336 631**
Participations évaluées par équivalence			
Autres participations	1 235 925 360		3 615 085
Autres titres immobilisés	434 331		234 609
Prêts et autres immobilisations financières	364 342 755		2 800
Total	**1 600 702 446**		**3 852 494**
Total général	**1 632 873 509**		**12 189 125**

(en euros)	Diminutions		Valeur brute immobilière à fin exercice	Réévaluation légale de la valeur d'origine à fin exercice
	Par virement de pst à pst	Par cession ou mise HS		
Frais d'établissement, recherche et développement				
Immobilisations incorporelles			31 352 186	
Immobilisations incorporelles en cours			714 095	
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements, constructions			105 795	
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Autres installations, agencements, aménagements				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier			8 335 618	
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
Total	**-**	**-**	**40 507 694**	**-**
Participations évaluées par équivalence				
Autres participations		19 044 586	1 220 495 859	
Autres titres immobilisés			668 940	
Prêts et autres immobilisations financières		74 762 689	289 582 866	
Total	**-**	**93 807 275**	**1 510 747 665**	**-**
Total général	**-**	**93 807 275**	**1 551 255 359**	**-**

2.2 État des amortissements

(en euros)	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début excercice	Dotations exercice	Éléments sortis reprises	Fin exercice
Total immobilisations incorporelles	**13 694 693**	**4 079 852**		**17 774 545**
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements constructions	81 936	18 980		100 916
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Installations générales, agencements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier	2 706 874	1 616 318		4 323 192
Emballages récupérables et divers				
Total immobilisations corporelles	**2 788 810**	**1 635 298**		**4 424 108**
Total général	**16 483 503**	**5 715 150**		**22 198 653**

(en euros)		Diminutions		Mouvements affectant la provision pour amort. derog.	
	Linéaire	Dégressif	Exception	Dotations	Reprises
Total immobilisations incorporelles	**4 079 852**				
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Installations générales, agencements constructions	18 980				
Installations techniques, matériel et outillages industriels					
Installations générales, agencements divers					
Matériel de transport					
Matériel de bureau, informatique, mobilier	1 616 318				
Emballages récupérables et divers					
Total immobilisations corporelles	**1 635 298**				
Total général	**5 715 150**				

2.3 État des provisions

Provisions *(en euros)*	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions reprises	Fin exercice
Pour reconstitution gisements				
Pour investissements				
Pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	803 131	978 600	(540 056)	1 241 674
Dont majorations exceptionnelles de 30 %				
Pour implantation à l'étranger avant le 01/01/1992				
Pour implantation à l'étranger après le 01/01/1992				
Pour prêts d'installation				
Autres provisions réglementées				
Total provisions réglementées	**803 131**	**978 600**	**(540 056)**	**1 241 674**
Pour litiges				
Pour garanties données clients				
Pour pertes sur marchés à terme				
Pour amendes et pénalités				
Pour pertes de change				
Pour pensions et obligations	570 801	66 672		637 473
Pour impôts				
Pour renouvellement immobilisations				
Pour grosses réparations				
Pour charges sur congés payés				
Autres provisions	20 354 371	14 121 320	(8 931 189)	25 544 502
Total provisions pour risque et charge	**20 925 172**	**14 187 992**	**(8 931 189)**	**26 181 975**
Sur immobilisations incorporelles				
Sur immobilisations corporelles				
Sur titres mis en équivalence				
Sur titres de participation	21 373 900	3 615 085		24 988 985
Sur autres immobilisations financières				
Sur stocks et en-cours				
Sur comptes clients	4 939			4 939
Autres dépréciations				
Total dépréciations	**21 378 839**	**3 615 085**		**24 993 924**
Total général	**43 107 142**	**18 781 677**	**(9 471 245)**	**52 417 574**
Dont dotations et reprises :				
– d'exploitation		14 121 320	(8 931 189)	
– financières		3 615 085		
– exceptionnelles		1 045 272	(540 056)	

Le poste « Autres provisions » varie en raison des mouvements intervenus en 2016 sur les plans LTIP, à savoir le débouclage des plans 2011 et 2013, ainsi que la mise en place du nouveau plan 2016. Les provisions financières ont également augmenté (3,6 millions d'euros), en raison de la provision constituée sur les nouveaux titres de la filiale FieldTurf Tarkett S.A.S.

2.4 État des échéances des créances et des dettes

État des créances (en euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	288 758 101		288 758 101
Autres immobilisations financières	824 765	824 765	
Clients douteux ou litigieux			
Avances et acomptes versés sur commandes	42 536	42 536	
Autres créances clients	10 650 460	10 650 460	
Créances représentatives de titres prêtés			
Fournisseurs débiteurs	775 879	775 879	
Personnel et comptes rattachés	17 220	17 220	
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux			
État et autres collectivités publiques			
– Impôts sur les bénéfices	2 801 737	131 913	2 669 824
– T.V.A.	2 012 256	2 012 256	
– Autres impôts, taxes, versements et assimilés	3 016	3 016	
– Divers			
Groupe et associés	422 377 859	422 377 859	
Débiteurs divers	11 818	11 818	
Charges constatées d'avance	2 381 765	2 381 765	
Total général	**730 657 412**	**439 229 487**	**291 427 925**

État des dettes *(en euros)*	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
– à un an maximum	6 624 834	6 624 834		
– à plus d'un an	453 426 300		453 426 300	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	12 708 608	12 708 608		
Personnel et comptes rattachés	4 166 089	4 166 089		
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	950 735	950 735		
État et autres collectivités publiques :				
– Impôts sur les bénéfices	849 694	849 694		
– T.V.A.	314 386	314 386		
– Obligations cautionnées				
– Autres impôts et taxes	196 950	196 950		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	544 026	544 026		
Groupe et associés				
Autres dettes	254 253 385	254 253 385		
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	552 504	130 000	422 504	
Total général	**734 587 512**	**280 738 708**	**453 848 804**	**-**

2.5 Tableau des délais de paiement fournisseurs

Dettes fournisseurs *(en euros)*	Total	Non échu	Échu depuis moins de 30 jours	Échu de 30 à 60 jours	Échu de 60 à 90 jours
Au 31/12/2016	10 963 886	11 547 217	146 667	69 775	(799 773)
Au 31/12/2015	8 616 344	8 916 909	(250 399)	10 713	(60 879)

2.6 Éléments relatifs aux parties liées

(en euros)	Montant concernant les entreprises		Montant des dettes et créances représentées par des effets de commerce
	Liées	Avec lesquelles la société a un lien de participation	
Capital souscrit non appelé			
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles			
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles			
Participations	1 195 506 874		
Créances rattachées à des participations			
Prêts	288 758 101		
Autres titres immobilisés			
Autres immobilisations financières			
Avances et acomptes versés sur commandes			
Créances clients et comptes rattachés	10 641 894		
Autres créances	422 377 859		
Capital souscrit et appelé non versé			
Valeurs mobilières de placement			
Disponibilités			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Emprunts et dettes financières divers			
Avances et acomptes reçus sur commande en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	750 100		
Dettes fiscales et sociales			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes	254 210 795		
Produits de participation	25 355 400		
Autres produits financiers	27 028 967		
Charges financières	1 200 848		

2.7 Fonds commercial

Désignation *(en euros)*	**Achetés**	**Réévalués**	**Reçus en apport**	**Montant**
Mali de fusion – Partholdi			3 939 892	3 939 892

2.8 Produits et avoirs à recevoir

Montant des produits et avoirs à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan *(en euros)*	**Montant TTC**
Immobilisations financières	
– Créances rattachées à des participations	
– Autres immobilisations financières	
Créances	
– Créances clients et comptes rattachés	
– Autres créances (dont avoirs à recevoir)	389 454
Valeurs mobilières de placement	
Disponibilités	
Total	**389 454**

2.9 Charges à payer et avoirs à établir

Montant des charges à payer et avoirs à établir inclus dans les postes suivants du bilan *(en euros)*	**Montant TTC**
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 784 050
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 817 819
Dettes fiscales et sociales	4 732 012
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes (dont avoirs à établir)	36 370
Total	**18 370 251**

2.10 Charges et produits constatés d'avance

(en euros)	**Charges**	**Produits**
Charges/Produits d'exploitation	1 761 852	552 504
Charges/Produits financiers	619 913	
Charges/Produits exceptionnels		
Total	**2 381 765**	**552 504**

2.11 Ventilation du chiffre d'affaires net

Répartition par secteur d'activité *(en euros)*	**Montant**
Ventes de marchandises	
Ventes de produits finis	
Prestations de services	40 350 943
Total	**40 350 943**

Répartition par marché géographique *(en euros)*	**Montant**
France	5 483 301
Étranger	34 867 642
Total	**40 350 943**

2.12 Engagements financiers

2.12.1 Effets escomptés non échus

Néant.

2.12.2 Avals et cautions

Bénéficiaire	**Engagements donnés**	**Engagements limites**	**Objet**	**Faveur**
	Montant	**Montant**		
Barclays Londres	0 GBP	1 500 000 GBP	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
Petrofina	3 606 980 EUR	7 000 000 EUR	Commandes de B&S	Morton Extrusion Technik

2.12.3 Autres engagements donnés

Bénéficiaire	**Engagements donnés**	**Engagements limites**	**Objet**	**Faveur**
	Montant	**Montant**		
Federal Insurance Company	95 799 177 USD	75 000 000 USD	Garanties bonne fin de chantier	FieldTurf Inc.
Commerzbank	4 726 515 EUR	5 000 000 EUR	Ligne de crédit	Desso Holding
Pri-Pensionsgaranti	183 499 252 SEK	183 499 252 SEK	Engagements de retraite	Tarkett AB
Banque Générale du Luxembourg	0 EUR	2 500 000 EUR	Lignes de crédit	Laminate Park GmbH
Fortis GmbH	0 EUR	2 500 000 EUR	Lignes de crédit	Laminate Park GmbH
SETEPP	482 115 EUR	482 115 EUR	Loyers	
HSBC Bank (China) Company Ltd	0 RMB	44 000 000 RMB	Lignes de crédit	

2.12.4 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	400 000 CHF	Swap de change	janvier 2017
Bancaire	1 500 000 GBP	Swap de change	janvier 2017
Bancaire	7 800 000 AUD	Swap de change	janvier 2017 & juin 2017
Bancaire	34 365 500 CAD	Swap de change	janvier 2017 & mars 2017
Bancaire	12 585 000 USD	Swap de change	janvier 2017
Bancaire	118 885 000 PLN	Swap de change	janvier 2017 & juin 2017
Bancaire	113 000 000 SEK	Swap de change	janvier 2017

Ces intruments financiers ont été pris dans une optique de couverture.

2.12.5 Instruments financiers dérivés de taux

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	110 000 000 USD	Options garanties taux d'intérêts	septembre 2017 & mai 2020

2.12.6 Autres engagements reçus

Tarkett bénéficie au 31 décembre 2016 de droits de tirage non utilisés à hauteur de 650,0 millions d'euros sur des lignes de crédit revolving confirmées et à hauteur de 50,0 millions d'euros sur des lignes de cession de créances.

2.13 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

(en euros)	Résultat avant impôts	Impôts
Résultat courant	6 108 184	
Résultat exceptionnel (et participation)	5 485 126	
Résultat comptable	9 769 475	(1 823 838)

2.14 Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

Nature de l'impôt sur les bénéfices *(en euros)*	Impôt 2016	Impôt 2015
Contribution de 3 % sur dividendes	(970 295)	(711 677)
Produit d'intégration fiscale	698 337	3 532 692
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	(139 079)	
Crédits d'impôt		(485 088)
Provision pour contrôle fiscal [1]	(1 468 327)	
Autres	55 526	(3 134)
Total	**(1 823 838)**	**2 332 793**

(1) Le montant de 1 468 327 euros ne reprend pas les pénalités et les incidences sur le calcul de la CVAE pour les périodes contrôlées.

2.15 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 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.

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.

2.16 Situation fiscale différée et latente

(en milliers d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Base	**Impôt correspondant**	**Base**	**Impôt correspondant**
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	18 928	6 517	19 677	6 775
Déficit propre	32 231	11 097	34 856	12 001
Déficit lié à l'intégration fiscale	(44 298)	(15 252)	(41 295)	(14 218)
Total du déficit reportable fiscalement	**(12 067)**	**(4 155)**	**(6 439)**	**(2 217)**

2.17 Rémunération des dirigeants

(en euros)	**Montant**
Rémunérations versées aux membres :	
– des organes de direction	4 324 493
– des organes de surveillance	418 460

2.18 Effectif moyen

(en nombre)	**Personnel salarié**	**Personnel mis à disposition de l'entreprise**
Cadres	46	
Agents de maîtrise et techniciens	2	
Employés	4	
Ouvriers		
Total	**52**	

2.19 Parties liées

Les transactions réalisées par la société avec ses parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

La Société Investissement Deconinck détient 50,18 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2016, SID a facturé un total de 500,0 milliers d'euros de redevances au titre de la convention d'assistance et d'animation (comme au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, Tarkett a facturé un total de 75,0 milliers d'euros à SID au titre de prestations de service (comme au 31 décembre 2015).

2.20 Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la société

La société Tarkett est détenue à plus de 50,18 % par la Société Investissement Deconinck (SID) et est consolidée à ce titre en intégration globale.

2.21 Capitaux propres

Ventilation des capitaux propres *(en euros)*	Montant début d'exercice	Résultat de l'exercice	Opérations en capital	Affectation du résultat	Dividendes versés	Montant fin d'exercice
Capital social ou individuel	318 613 480					318 613 480
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982 295					113 982 295
Écart de réévaluation						
Réserve légale	31 861 348					31 861 348
Réserves statutaires ou contractuelles						
Réserves réglementées						
Autres réserves						
Report à nouveau	723 172 152			54 159 597	(33 076 131)	744 255 618
Résultat de l'exercice	54 159 597	9 769 475		(54 159 597)		9 769 475
Total situation nette	**1 241 788 872**	**9 769 475**	**-**	**-**	**(33 076 131)**	**1 218 482 216**
Subventions d'investissement						
Provisions réglementées	803 131	438 543				1 241 674
Capitaux propres	**1 242 592 003**	**10 208 018**	**-**	**-**	**(33 076 131)**	**1 219 723 890**

2.22 Composition du capital social

	Nombre	Valeur nominale *(en euros)*
Actions/parts sociales composant le capital social au début de l'exercice	63 722 696	5,00
Actions/parts sociales émises pendant l'exercice		
Actions/parts sociales remboursées pendant l'exercice		
Actions/parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	63 722 696	5,00

2.23 Tableau des filiales et participations

Filiales et participations *(en milliers d'euros)*	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 société	Cautions et avals donnés par la société	C.A. H.T. du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société dans l'exercice
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations										
– Filiales (plus de 50 % du capital détenu)										
Tarkett GDL	274 123	345 575	62 885	100	498 050	498 050			248 659	
FieldTurf Tarkett	8 639	5 381	10	100	33 629	8 640	14 326		57 078	
Tarkett Inc.	82 545	81 962	24 261	100	14 181	14 181			90 686	
Tarkett Finance Inc.	403 058	(47 560)	(50 467)	100	287 952	287 952				
Tarkett DOO	64 264	38 679	5 912	100	252 605	252 605	14 300		63 436	19 000
Tarkett Services	50			100	50	50				
– Participations (10 à 50 % du capital détenu)										
AO Tarkett	15 254	44 260	30 777	50	134 030	134 030	33 500		214 455	6 355
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et 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 31/12/2016	Exercice 31/12/2015	Exercice 31/12/2014	Exercice 31/12/2013	Exercice 31/12/2012
Capital en fin d'exercice					
Capital social	318 613 480	318 613 480	318 613 480	318 613 480	316 108 260
Nombre des actions ordinaires existantes	63 722 696	63 722 696	63 722 696	63 722 696	15 144 176
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes					661 237
Nombre maximal d'actions futures à créer					
– par conversion d'obligations					
– par exercice de droits de souscription					
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	40 350 943	33 433 175	30 921 575	28 191 508	29 323 169
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	26 618 892	88 598 285	114 456 478	248 245 011	160 634 147
Impôts sur les bénéfices	(1 823 838)	2 332 793	2 795 870	(911 862)	5 088 731
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(15 025 579)	(36 771 481)	(6 105 232)	(9 797 441)	(3 466 539)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	9 769 475	54 159 597	111 147 116	237 535 708	162 256 339
Résultat distribué	33 076 131	24 154 660	39 508 072	125 430 592	-
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,39	1,43	1,84	3,88	10,49
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,15	0,85	1,74	3,73	10,27
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal [1]	0,60 [2]	0,52	0,38	0,62	2,00
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	52	46	50	48	50
Montant de la masse salariale de l'exercice	10 388 569	8 895 757	6 507 062	8 530 231	6 085 840
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	4 098 957	3 991 085	3 038 464	3 434 336	2 558 859

(1) 2013 : dividende de 8 euros versé sur la base des actions anciennes, dont le nominal a été divisé par 4.
(2) Montant qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

5.6 Tableau des filiales et des participations

5.6.1 Principales filiales

Le Groupe comprend Tarkett et ses filiales (Voir la Section 1.7 « Organigramme simplifié du Groupe »).

Tarkett est la société 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 Tarkett au 31 décembre 2016 sont décrites ci-dessous. Aucune des filiales du Groupe n'est cotée.

Tarkett GDL S.A. est une société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 274 123 080 euros, dont le siège social est situé 2, Op der Sang, L-9779 Lentzweiler, Luxembourg. Elle est immatriculée au registre de commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B 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.

Tandus Centiva Inc. (anciennement Tandus Flooring Inc.) est une société de droit américain, au capital de 10 dollars américains, dont le siège social est situé à Corporate Trust Center, 1209 Orange Street Wilmington, Delaware, 19801, County of New Castle, États-Unis. Elle est immatriculée dans le Delaware sous le numéro 58 2151061. Tarkett Enterprises Inc. détient directement l'intégralité du capital et des droits de vote de Tandus Centiva Inc. L'activité principale de Tandus Centiva Inc. est la création, la fabrication et la vente de moquette et la vente de LVT fabriquée par une autre filiale du groupe, essentiellement aux États-Unis.

AO Tarkett est une société par actions non-cotée de droit russe au capital de 376 000 000 roubles russes, dont le siège social est situé 1, Promishlenaya zona, Otradny, Samara Oblast 446300, Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1026303207226. Tarkett détient directement et indirectement la totalité du capital et des droits de vote 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 par actions non cotée de droit russe au capital de 10 000 roubles russes, dont le siège social est situé prospekt Andropova, d. 18, korp. 7, 115432 Moscou, Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1027739892730. Tarkett détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote 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, Suède. Elle est immatriculée au registre de commerce de Ronneby sous le numéro 556003-9967. Tarkett détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett AB. L'activité principale de Tarkett AB est la production de sols souples à destination commerciale ainsi que des parquets. Cette société effectue également la distribution en Suède des revêtements de sol produits par les autres usines du segment EMEA.

Tarkett France est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 7 700 000 euros, dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale - 92919 Paris La Défense, France. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 410 081 640. Tarkett détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett France. L'activité principale de Tarkett France est la production et la commercialisation de revêtements de sol vinyles à destination commerciale et la commercialisation des revêtements de sol produits par les autres usines du segment EMEA en France.

FieldTurf Tarkett SAS est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 8 639 050 euros, dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale - 92919 Paris La Défense. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 452 835 242. Tarkett détient directement la totalité du capital et des droits de vote de FieldTurf Tarkett SAS. L'activité principale de FieldTurf Tarkett SAS est la fabrication, la commercialisation et la pose de sols sportifs.

Voir la Note 13 de la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » pour la liste des filiales consolidées. Le détail du chiffre d'affaires net consolidé 2016 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembe 2016 et 31 décembre 2015 ».

5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

Acquisitions
Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2016 sont décrites à la Section 4.1.1.7 « 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 2016 »

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		
	2016	2015	2014
Dividende total *(en millions d'euros)*	33,1 (1)	24,1 (1)	39,5 (1)
Dividende net par action *(en euros)*	0,52	0,38	0,62

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto détenues par la Société.

Conformément à la loi et aux statuts de la Société adoptés le 21 novembre 2013, l'Assemblée Générale peut décider, sur proposition du Directoire et au vu du rapport du Conseil de surveillance, la distribution d'un dividende.

La politique de distribution de dividendes de la Société prend en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs, ainsi que les politiques de distribution de dividendes de ses principales filiales. La Société se fixe pour objectif de distribuer annuellement des dividendes représentant environ 40 % du résultat net consolidé part du Groupe sous réserve de toute opération majeure de croissance externe. Cet objectif ne constitue cependant en aucun cas un engagement du Groupe. Les dividendes futurs dépendront notamment des conditions générales de l'activité et de tout facteur jugé pertinent par le Directoire de la Société.

Pour l'année 2016, le Directoire proposera à l'Assemblée Générale un dividende de 0,60 euro par action.

5.8 Honoraires des commissaires aux comptes

Cf. Chapitre 5 note 12 des états financiers consolidés.

5.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Tarkett, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Estimations comptables :

  Les notes « 1.2.2 Principales estimations et jugement » et « 6.2 Passifs éventuels » aux états financiers mentionnent les jugements et estimations significatifs retenus par la direction.

  Nous avons considéré, dans le cadre de notre audit, que ces jugements et estimations concernent principalement les immobilisations incorporelles et corporelles (note 5), les impôts différés actifs (note 8.2), les provisions (note 6) et les engagements de retraite et assimilés (note 4.1).

  Sur ces comptes, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la société, à comparer les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et à vérifier que les différentes notes aux états financiers fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense, le 9 février 2017

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc — Associé
Renaud Laggiard — Associé

Mazars
Juliette Decoux — Associée
Éric Schwaller — Associé

5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Tarkett, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Valeur d'inventaire des titres de participation

  Votre société évalue annuellement la valeur d'inventaire des titres de participation comme décrit dans le paragraphe « Immobilisations financières » de la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons revu l'approche utilisée par la société et, sur la base des éléments disponibles lors de nos travaux, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues par la société au 31 décembre 2016.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 24 février 2017

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit		Mazars	
Département de KPMG S.A.		Juliette Decoux	Éric Schwaller
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Associée	Associé
Associé	Associé		

6 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

6.1	**Principaux risques**	**234**
6.1.1	Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	234
6.1.2	Risques industriels	237
6.1.3	Risques de marché	237
6.1.4	Risques juridiques	238
6.2	**Gestion des risques**	**239**
6.2.1	Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	239
6.2.2	Procédures de conformité	239
6.2.3	Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques	240
6.2.4	Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	241
6.3	**Politique en matière d'assurances**	**242**
6.4	**Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques**	**243**
6.4.1	Le gouvernement d'entreprise	243
6.4.2	Gestion des risques et contrôle interne	243
6.5	**Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de la société Tarkett**	**244**

6.1 Principaux risques

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

6.1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

6.1.1.1 Risques liés aux cycles économiques

L'industrie des revêtements de sol dépend fortement de l'activité du secteur de la rénovation des bâtiments à usage commercial et d'habitation et, dans une moindre mesure, du secteur de la construction neuve. Ces secteurs sont susceptibles d'être affectés par le caractère cyclique de la conjoncture économique. Le secteur de la rénovation tend à être influencé notamment par la confiance et les revenus des consommateurs, le taux d'occupation des locaux à usage commercial et des bureaux, les taux d'intérêt et l'offre de crédit disponible. Ces facteurs peuvent provoquer une fluctuation de la demande et, par conséquent, des volumes des produits commercialisés par le Groupe et des marges réalisées sur ces produits.

Les cycles économiques mondiaux ou régionaux peuvent avoir un impact négatif sur la demande de revêtements de sol et de surfaces sportives et par conséquent sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Notamment, le Groupe est particulièrement présent en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (CEI). Ces pays représentent en 2016 moins de 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Les prévisions économiques de cette région semblent indiquer une stabilisation de la situation (en janvier 2017, le FMI prévoyait une contraction du PIB de la Russie de - 0,6 % pour l'année 2016 et une croissance de 1,1 % en 2017).

La politique du Groupe afin de réduire ce risque est d'être diversifié afin d'obtenir un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il intervient. Ainsi le Groupe réalise son activité dans :

- plusieurs zones géographiques ;
- plusieurs catégories de produits ;
- le marché commercial et le marché résidentiel ; et
- majoritairement dans le secteur de la rénovation qui est moins sensible aux cycles économiques que celui de la construction neuve.

6.1.1.2 Risques liés au niveau des dépenses publiques

Une part significative de l'activité du Groupe est la commercialisation de produits destinés aux utilisateurs du secteur public, notamment des établissements d'enseignement et de soins médicaux et des installations sportives. L'activité du Groupe dans ces secteurs est fortement influencée par le niveau des dépenses publiques. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, certaines dépenses peuvent être considérées comme non-prioritaires, notamment les projets de construction et de rénovation des infrastructures sportives (qui ont été fortement impactés par la réduction des budgets publics en Europe ces dernières années). En outre, les établissements publics peuvent décider de reporter certains travaux de rénovation afin de satisfaire d'autres priorités budgétaires. Une diminution des dépenses publiques serait susceptible d'influencer négativement la demande pour les produits du Groupe et d'avoir ainsi un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Le Groupe vise à réduire les effets de ce risque en diversifiant ses activités tel que décris à la Section 6.1.1.1 « Risques liés aux cycles économiques ».

6.1.1.3 Risques liés au prix des matières premières et de l'énergie

De grandes quantités de matières premières et de ressources énergétiques sont utilisées dans les procédés de fabrication du Groupe et constituent un poste de charge important (voir Section 1.6.2.1 « Matières premières et fournisseurs »).

En 2016, le coût des matières premières représente 55 % du coût des ventes du Groupe. 53 % du coût de ces matières premières est lié indirectement au cours du pétrole brut et subit les conséquences de sa volatilité (notamment le polychlorure de vinyle (« PVC ») et les plastifiants. Le transport et la consommation de ressources énergétiques sont également dépendants du cours du pétrole. Le Groupe est aussi exposé aux variations de prix d'autres matières premières essentielles à son activité, telles que le bois.

Une augmentation future des prix des matières premières pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe si celui-ci ne parvient pas à en répercuter immédiatement ou entièrement les coûts supplémentaires à ses clients en raison notamment de l'amplitude de l'augmentation des coûts, des délais induits par les carnets de commande, des pressions de la concurrence ou des conditions de marché.

Afin de tendre à maitriser ce risque, les actions suivantes sont mises en œuvre :

- le Groupe développe des relations privilégiées et durables avec son panel de fournisseurs ;
- le Groupe développe des processus de production lui permettant de gagner en flexibilité et de réduire sa dépendance à certains types de fournisseurs de matières ;
- le Groupe s'efforce de répercuter les hausses du coût de la matière première dans les prix de ses produits dans les meilleurs délais.

6.1.1.4 Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques politiques

Le Groupe exerce ses activités et dispose de capacités de production dans le monde entier, y compris notamment dans des pays autres que les pays membres de l'Union Européenne et que les États-Unis. Il est notamment présent en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (« CEI »). De plus, il a commencé à développer ses activités en Asie-Pacifique, en particulier en Chine, et en Amérique latine, notamment au Brésil. Ces pays présentent une plus grande instabilité financière et politique ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que les marchés plus matures.

Les résultats commerciaux et financiers du Groupe sont susceptible d'être, directement ou indirectement, affectés par une évolution défavorable de l'environnement économique, politique et réglementaire dans les pays dans lesquels il vend ou fabrique ses produits. Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, de conflits, d'activités terroristes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans la rénovation et la construction neuve dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. De tels évènements pourraient, en effet, entraîner pour le Groupe, entre autres, des délais ou des pertes dans la livraison ou la fourniture de matières premières et de produits, une baisse significative des ventes, ou encore une hausse des coûts liés à la sécurité, aux primes d'assurance ou à d'autres dépenses nécessaires pour assurer la pérennité des activités concernées.

Le Groupe est particulièrement exposé au risque d'une évolution défavorable de l'environnement économique, politique ou réglementaire en Russie et dans les autres pays de la CEI. Ces pays représentent ensemble moins de 20 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2016. Par conséquent, un changement défavorable significatif dans les pays de la CEI pourrait avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats du Groupe et ses perspectives.

L'activité internationale du Groupe l'expose à une multitude de risques politiques et commerciaux locaux et son succès dépend notamment de sa capacité à s'adapter aux changements économiques, sociaux et politiques dans chacun des pays où il est présent. Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires (dont notamment la fiscalité, les limitations concernant les transferts de capitaux, les droits de douanes, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoirs, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Les éléments de gestion du risque politique décrits ci-après visent à couvrir les diverses conséquences de celui-ci et comprennent :

- l'augmentation des prix de vente et un travail continuel sur la diminution des coûts de production ;
- l'accélération du processus de substituabilité des matières premières ;
- l'analyse de scénarios de crise et la préparation de plans adaptés.

Une des conséquences de l'instabilité politique étant un impact sur les taux de changes, les actions prises au titre du « risque change » s'appliquent au risque « lié à l'instabilité politique ».

6.1.1.5 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou de la constitution d'alliances dans le secteur d'activité du Groupe et dans des zones géographiques où le Groupe souhaite se renforcer ou pénétrer (Cf. Note 2 « Évolutions du périmètre de consolidation » de la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés »). Le Groupe pourrait, cependant, ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes. Le Groupe pourrait, en outre, ne pas être en mesure, compte tenu notamment du contexte concurrentiel, de mener à terme les opérations de développement ou de croissance externe qu'il envisagerait au regard de ses critères d'investissement, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur la mise en œuvre de sa stratégie.

En outre, afin d'obtenir les autorisations requises pour des acquisitions auprès des autorités de la concurrence compétentes dans un ou plusieurs pays, il est possible que le Groupe soit contraint d'accepter certaines conditions, telles que la cession de certains actifs ou branches d'activité et/ou des engagements contraignant la conduite de ses affaires.

La croissance externe implique des risques et notamment les suivants : (i) les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se réaliser, en particulier en ce qui concerne les synergies, les économies escomptées et l'évolution des marchés concernés ; (ii) le Groupe pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, de leurs gammes de produits et de leurs salariés ; (iii) le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés des sociétés acquises ; (iv) le Groupe pourrait accroître son endettement en vue de financer ses acquisitions et (v) le Groupe est susceptible de faire des acquisitions à un moment qui s'avère peu opportun sur le marché concerné. Les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se concrétiser dans les délais et aux niveaux attendus et affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives.

Le Groupe choisit ses cibles dans le respect de sa stratégie, effectue une vérification diligente approfondie, négocie des accords détaillés et met en œuvre des plans d'affaires et d'intégration préalablement développés afin de tendre à minimiser ce risque.

6.1.1.6 Risques liés aux produits du Groupe

Le succès des activités commerciales du Groupe dépend de la qualité et de la fiabilité de ses produits et de ses rapports avec ses clients. Dans l'éventualité où les produits du Groupe ne répondraient pas aux exigences de ses clients de manière répétée, sa réputation et le volume de ses ventes pourraient en être altérés. En tout état de cause, en cas de problème sur la qualité ou sur la certification de ses produits, le Groupe met tout en œuvre pour répondre de façon adéquate et réactive aux besoins de ses clients. Le Groupe ne peut pas garantir que ses clients ne seront pas confrontés à des problèmes de qualité ou de fiabilité liés à ses produits d'une importance telle qu'ils pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les résultats, la réputation, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, en cas de défectuosité des produits commercialisés par le Groupe, la responsabilité civile ou contractuelle des sociétés en cause pourrait être engagée, ce qui pourrait entraîner des conséquences financières défavorables sur les résultats, la réputation, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

Le processus d'obtention de la certification des produits peut se révéler long et coûteux. Aucune garantie ne peut être donnée

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

Enfin, Il est possible qu'une ou plusieurs substances employées dans la production de produit fabriqué par le Groupe soient éventuellement interdite d'utilisation dans une ou plusieurs juridictions dans lesquelles les produits sont vendus ou fabriqués. Le Groupe risquerait alors de devoir arrêter la commercialisation de ces produits.

Afin de tendre à maitriser le risque, le Groupe a mis en place un processus de test et de validation dans le cadre du développement de nouveaux produits et pour les changements effectués dans les formulations des produits existants, ainsi qu'un processus d'homologation des nouveaux composants.

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

L'industrie des revêtements de sol étant soumise à une forte compétitivité, le Groupe doit faire face à une forte concurrence provenant de quelques concurrents de taille importante, de nombreux fabricants locaux et de distributeurs indépendants (voir la Section 1.5.1 « Marché des revêtements de sol et des surfaces sportives ») mais également provenant de nouveaux concurrents, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies.

Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de maintenir ses niveaux de marge face à la concurrence, notamment si de nouveaux entrants pénétraient un ou plusieurs de ses marchés ou si la concurrence s'intensifiait pour toute autre raison. Maintenir la position concurrentielle du Groupe pourrait requérir des investissements supplémentaires dans le développement de nouveaux produits, de nouvelles installations de fabrication, de son réseau de distribution et dans les activités de vente et de commercialisation. Ces pressions concurrentielles pourraient entraîner une réduction de la demande des produits du Groupe ou contraindre le Groupe à diminuer ses prix de vente. Ces éléments pourraient avoir un impact défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

6.1.1.8 Risques liés à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs

Pour certaines matières premières essentielles à son activité, le Groupe dépend d'un nombre limité de fournisseurs (voir la Section 1.6.2.1 « Matières premières et fournisseurs »). Ceci est particulièrement le cas pour la fabrication de ses sols souples, pour lesquels le Groupe utilise principalement du PVC, des plastifiants et autres matières premières dérivées du pétrole brut représentant 53 % des matières premières, pour lesquels le Groupe s'approvisionne auprès de grandes sociétés du secteur de l'industrie chimique, dont le nombre est limité. Les contrats de fourniture font l'objet de renouvellements ou de renégociations périodiques. Un changement défavorable dans la relation avec l'un de ses fournisseurs, l'éventuelle défaillance de l'un d'entre eux ou une éventuelle concentration accrue des fournisseurs pourraient avoir un impact défavorable important sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

S'agissant des machines et équipements nécessaires au fonctionnement de ses activités, en cas de défaillance de l'un de ses fournisseurs ou en cas de rupture des relations contractuelles avec ces derniers, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de trouver rapidement des fournisseurs de substitution à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Le Groupe tend à réduire ce risque en mettant en œuvre les actions décrites à la Section 6.1.1.3 « Risques liés au prix des matières premières et de l'énergie ».

6.1.1.9 Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe exploite des systèmes d'information complexes (notamment pour la gestion de sa production, de ses ventes, de sa logistique et pour la tenue de sa comptabilité et de son *reporting*) qui sont indispensables à la conduite de son activité commerciale et industrielle. Malgré une politique de renforcement des programmes de secours de ses systèmes d'information et de ses infrastructures ou de prévention contre les piratages, une défaillance de l'un d'entre eux pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

6.1.1.10 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et autres obligations assimilées

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre des régimes de retraite et de santé et autres obligations assimilées principalement en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest (notamment en Allemagne, au Royaume-Uni et en Suède). Au 31 décembre 2016, ces engagements de retraite et de santé s'élevaient à 254,7 millions d'euros, dont 100,6 millions d'euros étaient couverts par des actifs dédiés.

Les obligations de financement de ces engagements par le Groupe dépendent de la performance future de ses actifs, du niveau des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles, des changements susceptibles d'affecter les régimes de retraite et de la réglementation applicable. Du fait du grand nombre de paramètres qui déterminent les obligations de financement des engagements de retraite et assimilés et de leur difficile prévisibilité, les obligations futures du Groupe de financer les engagements de régimes de retraite et de santé et autres obligations assimilées du Groupe pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2016. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière du Groupe et ses résultats. Pour plus de détails, il convient de se référer à la note 4 « Avantages du personnel », aux états financiers figurant à la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » et à la Section 4.1.1.8 « Présentation des données comptables et financières ».

6.1.1.11 Risques liés aux écarts d'acquisition (*goodwill*)

Au 31 décembre 2016, les écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevaient à 550,4 millions d'euros. Le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs soit susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles et/ou des écarts d'acquisition (*goodwill*). En raison du montant important des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition (*goodwill*) figurant dans son bilan, d'éventuelles

dépréciations significatives pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

6.1.2 Risques industriels

Une description des principales réglementations applicables au Groupe en matière de sécurité et d'environnement est exposée aux Sections 1.6.4.3 « Normes relatives aux produits du Groupe » et 3.2 « Informations environnementales ».

6.1.2.1 Risques liés au respect des réglementations environnementales et de sécurité

Les réglementations que doit respecter le Groupe dans le domaine de l'environnement, de la santé, de l'hygiène et de la sécurité ont notamment trait à la sécurité industrielle, aux émissions ou rejets de substances chimiques ou dangereuses (y compris les déchets), à l'utilisation, à la production, à la traçabilité, à la manipulation, au transport, au stockage et à l'élimination ou encore à l'exposition à ces dernières ainsi qu'à la remise en état de sites industriels et à la dépollution de l'environnement. Le Groupe est soumis à des exigences contraignantes en matière de sécurité, notamment concernant les normes anti-incendie appliquées aux produits du Groupe et à ses sites de fabrication ainsi qu'aux normes relatives à la glissance des revêtements de sol.

Le respect de ces réglementations impose que le Groupe engage des dépenses régulières et importantes. Un manquement à ces règles pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite des activités du Groupe. Des changements dans ces lois et règlements et leur interprétation pourraient conduire à des dépenses et/ou à des investissements significatifs, ou même à employer des substances de substitution plus chères, à revoir ses formulations et donc entraîner une baisse de la profitabilité de ses produits, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats et ses perspectives.

6.1.2.2 Risques liés aux accidents industriels

Les installations du Groupe, en raison notamment de la toxicité ou de l'inflammabilité de certaines matières premières, produits finis ou procédés de fabrication ou d'approvisionnement, comportent un certain nombre de risques de sécurité, d'incendie ou de pollution. En particulier, les procédés de fabrication du Groupe, qui utilisent des matières inflammables (produits chimiques, bois), peuvent créer un risque important d'incendie ou d'explosion. Dans de telles hypothèses, les conséquences sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, pourraient être significativement défavorables.

Le Groupe vise à minimiser ce risque en déployant un programme de prévention des risques industriels en partenariat de longue date avec son assureur.

6.1.2.3 Risques liés à l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses

Le Groupe a, par le passé, utilisé pour la fabrication de ses produits, d'importantes quantités de substances chimiques, toxiques ou dangereuses et a notamment recouru à différents composants d'isolation ou de calorifuge (tels que l'amiante) dans ses installations industrielles. Certains salariés du Groupe ou, le cas échéant, des personnes extérieures au Groupe, pourraient avoir été exposés, avant l'élimination progressive de ces matériaux et l'utilisation de produits de substitution, à ces substances ce qui pourrait conduire ces personnes à développer des pathologies spécifiques et à rechercher la responsabilité du Groupe à ce titre.

En outre, certains produits du Groupe contiennent des substances chimiques qui produisent des émanations pendant une partie au moins de la durée de vie du produit. Bien que ces émanations ne dépassent pas le seuil d'innocuité tel qu'il en résulte des différentes règlementations aujourd'hui applicables, la responsabilité du Groupe pourrait être mise en jeu s'il s'avérait que de telles émanations avaient des conséquences néfastes sur la santé humaine à des niveaux plus bas que ceux estimés en l'état actuel des connaissances. Ceci pourrait avoir des conséquences ayant un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

Aux États-Unis, le Groupe fait l'objet de recours judiciaires par des tiers, liés à des allégations d'exposition passée à l'amiante contenue dans certains produits fabriqués par certains sites de fabrication jusqu'en 1982. Dans l'hypothèse où les procédures actuelles ou futures aboutiraient au paiement par le Groupe de sommes supérieures aux montants couverts par les provisions constituées au bilan, les assurances et les garanties de passif accordées par des tiers, ces procédures pourraient entraîner un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe (voir la Section 4.5 « Procédures judiciaires et administratives »).

6.1.3 Risques de marché

6.1.3.1 Risque de change

En raison du caractère international des activités du Groupe, les fluctuations des taux de change des différentes devises ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe, qui se traduit par un risque de transaction sur ses revenus et charges en devises et un aléa portant sur la conversion en euro des bilans et des comptes de résultat des filiales étrangères à la zone euro.

En 2016, une partie importante du chiffre d'affaires brut a été réalisée en devises autres que l'euro, notamment le dollar américain (environ 40 % du chiffre d'affaires consolidé en 2016). Le Groupe s'efforce de réduire l'impact des variations de change sur son résultat par le développement de ses capacités de production dans les zones monétaires où il vend ses produits. Cependant, des variations significatives et durables des taux de change pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les résultats du Groupe, sa situation financière ou ses perspectives.

En Russie et dans les pays de la CEI, le Groupe, bien que produisant localement la presque totalité des produits commercialisés, doit importer depuis l'Europe une partie des matières premières nécessaires à la production. Ces matières premières étant facturées par les fournisseurs en euros, le Groupe est significativement exposé au risque de change sur les monnaies locales, étant précisé qu'environ 60 % des coûts des pays de la CEI sont libellés en euros. Dans cette région, le Groupe ne recourt pas à des instruments financiers de couverture, mais a toujours eu comme politique de refléter dans ses prix de vente les variations du taux de change entre le rouble et l'euro. L'efficacité de cette stratégie dépend de la capacité du Groupe à maintenir sa politique de prix, ce que le Groupe n'est pas assuré de pouvoir faire systématiquement à l'avenir et qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les résultats du Groupe, sa situation financière ou ses perspectives.

Tarkett s'efforce de réduire ce risque par les mesures suivantes :

- le Groupe a structuré l'implantation des sites de production pour être au plus proche des marchés dans lesquels il commercialise ses produits et payer ses coûts de production en devise locale ;
- les prix des produits sur certains marchés sont ajustés régulièrement afin de tenir compte du taux de variation des devises, en particulier le rouble.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 5.2 de la note 7 « Financements et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.1.1.4 « Les variations des taux de change ».

6.1.3.2 Risque de taux

Au 31 décembre 2016, la dette nette consolidée du Groupe (qui est la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes, soustraction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie) s'élevait à 378,2 millions d'euros et la dette brute à 471,3 millions d'euros, dont 214,2 millions d'euros à taux variable et 257,1 millions d'euros à taux fixe ou plafonné après opérations de couverture. Le Groupe met en place une politique de couverture visant à limiter l'impact d'une hausse des taux d'intérêts sur ses frais financiers. Toutefois, au 31 décembre 2016, après opérations de couverture et étant donné le niveau des taux de marché, une augmentation simultanée de 1 % des taux d'intérêt se traduirait par une hausse du coût de la dette nette de 2,3 millions d'euros par an avant impôts et une baisse simultanée de 1 %, ou jusqu'à 0 % des taux d'intérêt, par une baisse de ce coût avant impôts de 0,5 million d'euros.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 5.2 de la note 7 « Financements et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.3.3 « Dette financière ».

6.1.3.3 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2016, la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 471,3 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe disposait également de lignes de crédit non-tirées à hauteur de 787,1 millions d'euros ainsi que d'une trésorerie de 93,1 millions d'euros. L'échéancier de la dette du Groupe figure à la Section 4.3.3 « Détail de la dette financière brute ». La prochaine échéance importante du Groupe est le second semestre 2018, où viendra à échéance un emprunt à terme de 153,4 millions d'euros.

Les contrats de crédit du Groupe (à savoir principalement les lignes de crédits syndiquées d'un montant maximum de 650 millions d'euros, un placement privé de 250,0 millions d'euros et 56,5 millions de dollars US et un emprunt à terme de 150 millions d'euros) comportent un certain nombre de clauses restrictives, dont des clauses de changement de contrôle et des ratios financiers, notamment le respect d'un ratio dette nette/EBITDA ajusté qui ne doit pas excéder 3,0. Ces clauses sont décrites à la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » et 4.3.5 « Détail de l'emprunt à terme d'octobre 2013 », où les ratios 2015 et 2016 sont présentés. Le non-respect de ces clauses ou de ces ratios pourrait permettre aux créanciers du Groupe de déclarer l'exigibilité anticipée des sommes dues au titre des contrats de crédit. Dans ce cas, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de rembourser ces montants ou pourrait se voir contraint de mettre en place des solutions de refinancement à des conditions moins favorables. En outre, une telle situation rendrait difficile la mise en place de nouveaux financements ou pourrait conduire à un renchérissement sensible de ceux-ci, ce qui constituerait un obstacle à sa stratégie de croissance et au financement de ses investissements.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 5.3 de la note 7 « Financements et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2, à la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable », et aux Sections 4.3.5 et 4.3.6.

6.1.4 Risques juridiques

6.1.4.1 Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle

La croissance future du Groupe dépend notamment de sa capacité à obtenir, à conserver et à protéger ses brevets, marques et autres droits de propriété intellectuelle.

Le Groupe a misé, depuis plusieurs années, sur une politique d'innovation ambitieuse qui nécessite une protection de cette innovation afin d'assurer une liberté d'exploitation et de disposer des instruments juridiques nécessaires pour faire face aux phénomènes de contrefaçon et de concurrence déloyale.

Ainsi, pour faire respecter ses droits de propriété intellectuelle, le Groupe pourrait engager des procédures judiciaires dont les frais s'avéreraient significatifs.

À l'inverse, le Groupe ne peut garantir de manière absolue qu'il ne portera pas atteinte à des droits de tiers et pourrait alors être condamné à verser des dommages et intérêts importants, devoir abandonner la vente des produits violant les droits de propriété intellectuelle en cause et devoir engager des dépenses supplémentaires pour développer une technologie respectueuse des droits de propriété intellectuelle ou conclure des licences lui permettant d'utiliser la technologie litigieuse. Les activités du Groupe étant en partie implantées dans des pays où la protection des droits de propriété intellectuelle n'est pas aussi développée qu'en Europe et en Amérique du Nord, il ne peut garantir le niveau de protection qui sera accordé à son portefeuille de brevets et de marques et éviter les risques de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle.

Pour plus de détails sur les droits de propriété intellectuelle du Groupe, il convient de se référer à la Section 1.6.4.4 « Droits de propriété intellectuelle ».

6.1.4.2 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Les sociétés composant le Groupe sont soumises à des législations et réglementations nationales et régionales, différentes selon chaque pays d'implantation. Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est exposé ou susceptible d'être exposé à des procédures judiciaires, arbitrales ou administratives.

Le Groupe fait l'objet de différentes procédures judiciaires décrites à la Section 4.5 « Procédures judiciaires et administratives ».

En outre, en mars 2013, l'Autorité de la concurrence française a lancé une enquête à l'égard de plusieurs fabricants de revêtements de sol, incluant Tarkett, en relation avec de potentielles pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sol en vinyle. De tels contentieux ou enquêtes pourraient avoir un impact significatif défavorable sur l'activité du Groupe, son résultat d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

6.1.4.3 Risque fiscal

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

Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents États dans lesquels le Groupe exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure du Groupe, la conduite de ses activités et le régime fiscal se fondent sur son interprétation des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Le Groupe ne peut garantir que ses interprétations des lois et des règlements en matière fiscale ne seront pas remises en question par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Plus généralement, tout manquement aux lois et aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe, ou les sociétés du Groupe, sont situés ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. De plus, le Groupe comptabilise des impôts différés actifs à son bilan au titre des économies d'impôts futurs résultant des écarts entre la valeur fiscale et la valeur comptable des actifs et des passifs ou des pertes fiscales reportables des entités du Groupe. La réalisation effective de ces actifs dans les années futures dépend des lois et des règlementations fiscales, de l'issue des contrôles et contentieux en cours ou futurs, et des résultats futurs attendus des entités concernées.

Ces éléments pourraient avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie et les résultats du Groupe.

6.2 Gestion des risques

6.2.1 Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, sous la responsabilité du Directeur du contrôle et de l'Audit interne Groupe, reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour :

- identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et aux règlementations ;
- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources, et ;
- s'assurer de la fiabilité des informations financières.

6.2.2 Procédures de conformité

Le Groupe a mis en place des procédures de conformité concernant le risque de concurrence, le risque de corruption et le risque de fraude, externe comme interne.

6.2.2.1 La conformité au droit de la concurrence

Le Groupe est soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale.

Le Groupe a, en outre, développé à partir de 2011 un programme de conformité aux règles de concurrence, piloté par la direction juridique et des experts externes, destiné à assurer le strict respect par l'ensemble des collaborateurs du Groupe des règles, lois et règlements applicables en matière de concurrence.

Ce programme est applicable dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère et couvre l'ensemble des activités du Groupe, y compris lorsque celles-ci sont réalisées dans le cadre de co-entreprises.

Il consiste notamment en la diffusion de la politique concurrence du Groupe, laquelle est soutenue par de nombreuses actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs les plus exposés aux problématiques de concurrence.

Outre des formations effectuées par les équipes juridiques directement auprès des collaborateurs les plus exposés aux risques de pratiques anti-concurrentielles, une formation en ligne a été développée en rendue obligatoire pour une sélection de collaborateurs. Cette session de formation en ligne est dispensée tous les trois ans depuis 2011.

Les directions juridiques locales participent activement à la vérification de l'application des réglementations locales relatives à la concurrence dans chacune des zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère.

6.2.2.2 La lutte contre la corruption

La prévention et la lutte contre la corruption, sous la responsabilité de la direction juridique, constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Compte tenu de la diversité des contextes géographiques dans lesquels le Groupe opère et de l'importance des investissements engagés, le Groupe est particulièrement vigilant face aux risques de corruption. Bien que la grande majorité de ses clients dans les pays les plus sensibles soient des acteurs du secteur privé, où la corruption est moins présente que dans le secteur public, le Groupe n'est toutefois pas à l'abri d'un éventuel incident de corruption.

Le Groupe a ainsi défini à partir de 2012 un plan d'action spécifique de lutte contre la corruption, supervisé par la direction juridique du Groupe avec la contribution des directions juridiques locales.

Dans le cadre de ce plan d'action, le Groupe a mis en place une politique et des lignes directrices anti-corruption, de remise et de réception de cadeaux, de relation avec les intermédiaires, lesquelles ont été soutenues par la mise en place de formations auprès des collaborateurs les plus exposés à ces risques.

Outre des formations effectuées en personne par les directions juridiques locales auprès des collaborateurs les plus exposés, une formation en ligne a été développée et rendue obligatoire tous les trois ans à partir de 2012, pour une sélection de collaborateurs.

6.2.2.3 La lutte contre la fraude

La prévention et la lutte contre la fraude, sous la responsabilité de la Direction du contrôle et de l'audit interne, est un élément clé des dispositifs de contrôle interne mis en place par le Groupe. La lutte anti-fraude s'effectue dans le cadre des processus financiers et de contrôles internes et de vérifications effectuées par la direction de l'audit et du contrôle interne. Des outils de sensibilisation à la prévention et de détection de la fraude ont été déployés à cet effet depuis 2011 :

- publication en interne d'une politique de prévention anti-fraude ;
- publication dans le journal de communication interne d'un article sur la fraude dite « au Président » ;
- communication systématique en interne des cas de fraude recensés pour sensibilisation et mise en place de contrôles additionnels si nécessaire ;
- formation en personne des responsables puis de l'ensemble du personnel administratif sur l'ensemble des divisions du Groupe ;
- formation par voie électronique en 2016 de groupes de collaborateurs ciblés.

6.2.3 Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques

6.2.3.1 Environnement de contrôle

Tarkett a mis en place une organisation « décentralisée et alignée », qui repose sur la responsabilisation des dirigeants locaux, et encadrée par un environnement de contrôle reflétant la philosophie du Groupe en matière éthique, d'organisation et de contrôle.

Cet environnement de contrôle s'appuie en particulier sur :

- un ensemble de valeurs et principes diffusés au sein du Groupe au moment de l'arrivée de nouveaux salariés et relayés par des formations, notamment par voie électronique, et rappels récurrents. Ces principes se matérialisent notamment par un Code d'éthique, une politique concurrence, une politique anti-corruption et une politique anti-fraude sous la responsabilité des directions juridiques et du contrôle interne du Groupe ;
- des principes fondateurs au cœur des valeurs du Groupe, tels que la responsabilité et l'exemplarité, qui sont relayés au sein de l'organisation et des différents périmètres de responsabilité et d'encadrement ;
- l'harmonisation des processus financiers à travers la mise en œuvre d'un système d'information intégré, utilisé par la majorité des entités ; et
- un référentiel de contrôle interne TRACE (*Tarkett Risks And Controls Evaluation*) s'appuyant sur les principes du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Groupe et à la fiabilité de l'information financière, des procédures internes par fonction, partagées avec toutes les filiales du Groupe, ainsi qu'au respect des règles de délégations d'autorité et de séparation des tâches.

Les principaux acteurs de ce dispositif sont :

- la Direction Générale, responsable ultime de la gestion des risques et du contrôle interne, qui s'appuie sur :
  - les directions financières du Groupe et des divisions d'une part, et
  - les directions opérationnelles (Présidents de division) et fonctionnelles d'autre part ;
- la Direction du contrôle et de l'audit interne, rattachée à la Direction Financière et reportant fonctionnellement au Comité d'audit ; elle :
  - anime le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne, et
  - s'assure du respect des règles Groupe dans les entités, évalue les risques dans les domaines couverts par ses audits et recommande des améliorations liées au contrôle interne.

La Direction du contrôle et de l'audit interne s'appuie également sur un réseau de contrôleurs internes division qui animent cette démarche dans leurs périmètres respectifs.

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, et veille à l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

6.2.3.2 Identification et évaluation des risques

Cartographie des risques

Depuis 2010, Tarkett réalise une cartographie des risques, qui est mise à jour tous les deux ans, ou de façon plus régulière en cas d'évolution importante de l'environnement. Le processus d'identification des risques s'appuie sur une méthodologie en 3 étapes :

- recensement des principaux risques au travers d'entretiens avec les membres du Comité exécutif et les membres occupant d'autres fonctions clés au niveau du Groupe et des divisions, afin d'identifier les risques auxquels leur périmètre est exposé. Ces entretiens sont menés par la Direction du contrôle et de l'audit interne, parfois en collaboration avec des experts externes ;
- qualification et quantification des risques selon les axes suivants : définition précise, causes possibles, fréquence estimée de survenance, évaluation des impacts (financiers, humains, juridiques ou de réputation) et degré de maîtrise par l'organisation ;
- revue et validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et présentation au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

En 2013, la cartographie Groupe a été déclinée par division opérationnelle (zone géographique), afin de prendre en compte les spécificités régionales ou sectorielles, et de partager plus largement la vision des risques au sein du Groupe.

En 2015, cette cartographie a fait l'objet d'une mise à jour détaillée par le biais d'entretiens avec les membres du Comité exécutif et les membres occupant d'autres fonctions clés au niveau du Groupe et des divisions.

En fonction des principaux risques identifiés, les directions concernées (divisions ou fonctions) établissent des plans d'action dont la mise en œuvre par les responsables locaux est de la responsabilité des directions de division ou fonctionnelles.

Suivi continu

L'appréhension des risques est actualisée en permanence grâce aux dispositifs de veille, tant en matière concurrentielle que technologique, et aux actions des directions spécialisées

(Assurance et *World Class Manufacturing*) qui concourent à la surveillance des risques incendie, sécurité et environnement en particulier.

Les revues d'activité mensuelles permettent une remontée d'information rapide des entités opérationnelles au Groupe, et facilitent l'identification des risques, l'actualisation de la cartographie des risques et la mise en œuvre de plans d'actions pour y remédier.

6.2.3.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont définies dans le référentiel TRACE. Ce référentiel présente, pour chacun des principaux processus, les risques majeurs, les objectifs et la description des contrôles associés, applicables à l'ensemble du Groupe. Ce dispositif constitue un socle commun au sein du Groupe, appliqué par les directions locales ; celles-ci ont la responsabilité de le compléter par des activités de contrôles complémentaires localement pour traiter les risques particuliers.

Auto-évaluations

Les filiales du Groupe sont soumises à un processus annuel d'auto-évaluation du contrôle interne, qui vise à apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne. L'auto-évaluation fait l'objet d'une validation par le management des entités concernées, matérialisant leur responsabilité sur la mise en œuvre du contrôle interne et la qualité de leur auto-évaluation. Cette auto-évaluation est réalisée dans une application spécifique (e-TRACE, Enablon).

Toutes les filiales du Groupe sont soumises au dispositif.

La Direction du contrôle et de l'audit interne du Groupe analyse et diffuse la synthèse des résultats aux différentes parties prenantes. Les résultats de l'auto-évaluation font notamment l'objet d'une revue par division avec le Directeur financier du Groupe, le Directeur financier et le contrôleur interne de la division concernée et la Direction du contrôle et de l'audit interne. Ces résultats sont ensuite présentés au Comité d'audit.

Des plans d'actions associés à ces revues sont mis en œuvre sous la responsabilité des directions locales ou fonctionnelles concernées.

Tests de contrôle interne et missions d'Audit interne

L'approche par auto-évaluation est complétée par des tests sur les contrôles clés du référentiel TRACE réalisés par les contrôleurs internes division, ainsi que par des missions d'audit internes réalisées par la Direction du contrôle et de l'audit interne.

6.2.3.4 Pilotage

Sur la base d'un plan d'audit préalablement approuvé par le Comité d'audit, l'équipe d'Audit interne, composée de 5 personnes, a réalisé 35 missions en 2016. Le plan d'audit est composé de missions récurrentes, à forte dominante financière, réalisées en filiales, ainsi que de missions dites « transverses », traitant d'un processus opérationnel ou d'un risque particulier à l'échelle d'une division.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport, communiqué au Comité d'audit et aux Directions du Groupe, de la division concernée par l'audit et de l'entité auditée, qui inclut notamment une notation et un plan d'actions préparé par la Direction de l'entité auditée pour corriger les éventuelles faiblesses détectées. Un processus de suivi des plans d'actions permet de s'assurer de la correction des faiblesses identifiées et s'appuie sur :

- un reporting trimestriel de l'avancement des plans d'actions par les entités ;
- la réalisation, depuis début 2013, de missions de suivi par les contrôleurs internes division dans les 12 mois suivant la mission d'Audit interne ; et
- la réalisation de missions de suivi réalisées par l'Audit interne, le cas échéant sur les sujets critiques.

Indicateurs de performance du contrôle interne

La Direction du contrôle et de l'audit interne du Groupe a mis en place et suit une série d'indicateurs trimestriels de performance du contrôle interne, en particulier, le taux de conformité sur 50 contrôles clés du référentiel, les risques de ségrégation des tâches, l'avancement des plans d'actions et la couverture des tests effectués par les contrôleurs internes.

6.2.4 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

L'information financière est issue d'un processus rigoureux s'appuyant sur :

- un référentiel commun : les états financiers sont établis en conformité avec le référentiel IFRS ; ce référentiel est communiqué aux filiales du Groupe via le « Manuel Financier », complété d'instructions mensuelles. De plus, le référentiel de contrôle interne TRACE, décrit ci-dessus, intègre les différents processus ayant une incidence sur la production de l'information financière (clôture, trésorerie, paie, achats, ventes, stocks, immobilisations, informatique, consolidation) ;
- un système d'information intégré : la gestion des flux opérationnels et financiers se fait dans la majeure partie des filiales au travers du système d'information intégré SAP. Le déploiement d'un modèle financier unique au sein de SAP (« One Finance ») garantit une homogénéisation et optimisation des pratiques, ainsi qu'un meilleur contrôle ;
- un système de reporting et consolidation unifié : la remontée et consolidation des informations financières sont assurées via l'outil SAP/Business Objects Financial Consolidation (« B.O.F.C. »), et ce pour l'ensemble des reportings financiers (budget, prévisions, réel mensuel, trimestriel, semestriel et annuel). Cette unicité garantit la cohérence entre pilotage interne et communication externe ;
- des contrôles de cohérence et des analyses des informations financières : les contrôles automatisés dans l'outil de reporting, les revues détaillées de l'activité par les équipes Controlling Groupe et division, ou encore les analyses spécifiques (modifications de périmètre, effets de change ou opérations non récurrentes) par les équipes Consolidation Groupe, assurent une maîtrise fine des informations financières produites.

Les principaux acteurs sont :

- la Direction Financière qui s'appuie sur des directions fonctionnelles centrales (contrôle financier dont dépendent la consolidation et le contrôle de gestion Groupe, trésorerie, taxes, contrôle et Audit interne) et des directions financières division ; ces dernières supervisent les contrôleurs financiers des filiales ;
- les auditeurs externes qui par leurs travaux contribuent à l'amélioration du processus de production des comptes consolidés. La combinaison des audits des comptes statutaires et des comptes consolidés permet d'assurer une couverture très large du périmètre Groupe. Pour l'année 2016, la couverture a été de 90 % du chiffre d'affaires.

La fiabilité de l'information comptable et financière s'appuie sur les éléments de pilotage suivants :

- un plan stratégique à 3 ans, piloté par le Président du Directoire et le Directeur financier du Groupe, en coordination avec les divisions opérationnelles : ce plan permet de fixer annuellement les principaux axes stratégiques du Groupe et les objectifs financiers annuels en découlant. Ce plan fait l'objet d'une validation annuelle par le Conseil de surveillance ;
- un processus budgétaire annuel : ce processus, piloté par les équipes de contrôle de gestion du Groupe et division, se focalise sur les agrégats financiers opérationnels (résultat opérationnel, évolution des besoins en fonds de roulement et investissements en immobilisations corporelles et incorporelles). Les éléments financiers sont consolidés mois par mois dans le même outil que celui utilisé pour la consolidation des résultats réels (B.O.F.C.) avec un niveau de granularité comparable. Ceci permet une comparaison mensuelle et immédiate de la performance mensuelle sur les agrégats financiers opérationnels avec les objectifs budgétés pour le mois. Le budget annuel, préparé généralement entre la fin du troisième trimestre et le quatrième trimestre est habituellement revu et validé par le Conseil de surveillance au cours du mois de décembre de l'année qui précède son application ;
- des processus prévisionnels au nombre de deux par an : ces prévisions se focalisent sur les mêmes agrégats financiers que le budget annuel. Ces prévisions sont habituellement effectuées aux deuxième et quatrième trimestres, et s'appuient sur les mois de résultats réels déjà clôturés. Elles ont pour objectif d'estimer les mois restants jusqu'à la fin de l'exercice concerné pour effectuer une comparaison entre l'année ainsi ré-estimée et les objectifs budgétaires annuels. Ces prévisions font l'objet d'une revue et validation par le Directoire ;
- des clôtures mensuelles complètes (bilan complet, compte de résultat jusqu'au résultat net et flux de trésorerie), reportées et consolidées comme les clôtures annuelle et semestrielle dans B.O.F.C. ; et
- des réunions mensuelles de revue de la performance : ces réunions, animées par le Président du Directoire, le Directeur financier et le Contrôleur financier du Groupe, sont effectuées avec l'ensemble des divisions opérationnelles, généralement représentées par leur Président et leur Directeur financier. Des analyses de variance (volume, mix produits, effets de change, effets de prix d'achat et de vente, productivité industrielle, effets de mensualisation, éléments non récurrents...) sont revues afin de comprendre les principaux leviers de la performance du mois et de définir les plans d'action pour les mois à venir.

6.3 Politique en matière d'assurances

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la Direction juridique du Groupe afin d'identifier les risques principaux assurables et d'en quantifier les conséquences potentielles afin de :

- réduire certains risques en préconisant des mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;
- transférer les risques vers une assurance, pour les risques présentant un caractère exceptionnel de forte amplitude et de faible fréquence.

Dans le cadre du programme d'assurance « Dommages aux biens et pertes d'exploitation », Tarkett s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels en s'appuyant sur FM Global, son assureur, réputé pour son expertise en matière d'ingénierie et de prévention incendie.

Chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la Direction des Assurances et de la Prévention, au sein de 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 des Assurances et de la Prévention négocie avec les acteurs majeurs de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture de ces risques.

Les entités locales souscrivent aussi à des polices d'assurance locales afin de couvrir des risques adaptés à une couverture locale comme par exemple les assurances automobile.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques. Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance ou ceux pour lesquels le Groupe considère que le risque ne requiert pas une couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance du Groupe prennent la forme de polices maîtresses complétées par des polices locales souscrites, si nécessaire, dans certains pays où les polices maîtresses, seules, ne sont pas autorisées. Les polices d'assurance maîtresses ont vocation à s'appliquer aux opérations du Groupe au niveau global, en complément des polices locales (« différence de condition/différence de limites (DIC/DIL) »), si la garantie concernée s'avère finalement insuffisante ou inexistante pour couvrir le sinistre localement. Les polices locales sont aussi souscrites pour tenir compte des spécificités ou contraintes législatives locales du ou des pays concernés. Le Groupe a également mis en place une captive d'assurance permettant de diminuer les assiettes de primes réclamées par les assureurs et ainsi de diminuer les frais d'assurance du Groupe.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent des exclusions, des plafonds de garantie et des franchises qui pourraient l'exposer, en cas de survenance d'un sinistre significatif ou d'une action en justice intentée à son encontre, à des conséquences défavorables. Il ne peut, en outre, être exclu que, dans certains cas, le Groupe soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par les polices d'assurance en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou insuffisamment remboursées par ses polices d'assurance. Les principales polices du Groupe, souscrites auprès de compagnies d'assurance de réputation internationale, sont les suivantes :

- responsabilité civile générale qui comprend la responsabilité civile d'exploitation et la responsabilité civile produits ou « après-livraison ». La limite globale de garantie est de 60 millions d'euros. La responsabilité civile professionnelle est également comprise dans ce programme en garantie additionnelle au contrat et fait l'objet d'une limite spécifique. La garantie de responsabilité civile générale couvre les dommages de toutes natures causés au tiers, tels que dommages corporels, matériels et immatériels ;
- dommages aux biens et pertes d'exploitation ; la limite globale combinée dommages aux biens et pertes d'exploitation est de 400 millions d'euros ; tous les sites sont couverts dès lors que les valeurs sur site dépassent les franchises spécifiques du contrat ;
- responsabilité des dirigeants et mandataires sociaux ;
- responsabilité civile atteintes à l'environnement ; et
- transports.

6.4 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne, établi conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, a été approuvé par le Conseil de surveillance le 9 février 2017.

6.4.1 Le gouvernement d'entreprise

Les différents éléments relatifs au gouvernement d'entreprise sont répartis dans diverses sections du présent document de référence et détaillés dans le tableau ci-dessous.

Informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce	Renvoi aux sections du document de référence	
Composition du Conseil et application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein	Section 2.1.1.2	« Conseil de surveillance »
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Section 2.2.2	« Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance »
Limitation de pouvoir du Directoire	Section 7.6.2.1	« Directoire »
Disposition du Code Afep-Medef qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été	Section 2.2.2.2	« Déclaration relative au gouvernement d'entreprise »
Lieu où le Code Afep-Medef peut être consulté	Section 2.2.2.2	« Déclaration relative au gouvernement d'entreprise »
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Section 7.6.5	« Assemblées générales (article 25 des statuts) »
Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	Section 2.3	« Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle »
Éléments susceptibles d'avoir un impact sur une offre publique	Section 7.8	« Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »

6.4.2 Gestion des risques et contrôle interne

La description de la gestion des risques et du contrôle interne est détaillée à la section 6.2 « Gestion des risques » ci-dessus.

6.5 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de la société Tarkett

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Tarkett et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 22 février 2017

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit		Mazars	
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Juliette Decoux	Éric Schwaller

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

7.1	**Informations sur la Société**	**246**
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation et forme juridique	246
7.1.2	Date de constitution et durée	246
7.2	**Informations sur le capital social**	**246**
7.2.1	Répartition du capital social et des droits de vote	246
7.2.2	Capital social souscrit	246
7.2.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par Tarkett de ses propres actions	246
7.2.4	Programme de rachat d'actions	247
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	248
7.2.6	Nantissements, garanties et suretés	249
7.2.7	Évolution du capital social sur les trois derniers exercices	249
7.3	**Information sur l'actionnariat**	**249**
7.3.1	Organigramme simplifié de l'actionnariat	249
7.3.2	Principaux actionnaires directs et indirects	249
7.3.3	Droits de vote des actionnaires	250
7.3.4	Contrôle de la société	250
7.3.5	Franchissements de seuils	250
7.3.6	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	251
7.4	**Autorisations financières**	**251**
7.5	**Pacte d'actionnaires**	**252**
7.6	**Statuts de la Société**	**252**
7.6.1	Objet social (article 3 des statuts)	252
7.6.2	Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)	253
7.6.3	Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts)	256
7.6.4	Modification des droits des actionnaires	257
7.6.5	Assemblées générales (article 25 des statuts)	257
7.6.6	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	257
7.6.7	Franchissements de seuils et identification des actionnaires	257
7.6.8	Modification du capital social	258
7.6.9	Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)	258
7.7	**Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett**	**258**
7.8	**Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**	**259**
7.9	**Informations boursières**	**259**

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 Dénomination sociale, immatriculation et forme juridique

Tarkett est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 352 849 327, et a son siège social au 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris-La Défense, France (téléphone : + 33 (0)1 41 20 40 40).

Tarkett est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance soumise au droit français, et notamment aux dispositions législatives et réglementaires du Livre II du Code de commerce.

7.1.2 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 29 décembre 1989 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de son immatriculation au registre 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 Répartition du capital social et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société à la date du 31 décembre 2016 :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Société Investissement Deconinck (SID)	31 975 071	50,18 %	63 900 142	66,57 %
Tarkett GDL SA	81 726	0,13 %	0	0,00 %
Tarkett (1)	319 618	0,50 %	0	0,00 %
Public	31 346 281	49,19 %	32 085 038	33,43 %
Total	**63 722 696**	**100,00 %**	**95 985 180**	**100,00 %**

(1) Le pourcentage d'autodétention tient compte des 19 618 actions détenues au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.

7.2.2 Capital social souscrit

Le capital social est fixé à la somme de trois cent dix-huit millions six cent treize mille quatre cent quatre-vingts (318 613 480) euros, divisé en soixante-trois millions sept cent vingt-deux mille six cent quatre-vingt-seize (63 722 696) actions de cinq (5) euros de valeur nominale chacune, de même catégorie et entièrement libérées.

Au 31 décembre 2016, Tarkett n'a émis aucun titre non représentatif de capital ni aucun autre titre donnant accès au capital, à l'exception des actions gratuites telles que détaillées à la Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) ».

À la date du 31 décembre 2016, aucune délégation ni autorisation d'émettre des actions ou autres valeurs mobilières n'a été décidée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société, à l'exception de ce qui est visé à la Section 7.4 « Autorisations financières ».

7.2.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par Tarkett de ses propres actions

Au 31 décembre 2016, la Société détient directement 319 618 de ses actions, soit 0,50 % du capital social, dont 19 618 le sont via le contrat de liquidité (Voir Section 7.2.4 « Programme de rachat d'actions » pour le détail des différents programmes de rachat d'actions).

La société Tarkett GDL SA, détenue à 100 % par Tarkett, détient par ailleurs 81 726 actions de la Société, soit 0,13 % du capital social.

7.2.4 Programme de rachat d'actions

7.2.4.1 Informations sur les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2016 (hors contrat de liquidité)

Rappel du programme de rachat autorisé en 2016
L'Assemblée Générale Annuelle du 26 avril 2016, dans sa onzième résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 26 octobre 2017, et conformément aux articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2015, soit 6 372 269 actions et dans la limite d'un montant global de 15 millions d'euros. Cette même résolution a par ailleurs décidé que le nombre d'actions susceptibles d'être détenues, directement ou indirectement, à quelque moment que ce soit, ne pourrait dépasser 10 % des actions composant le capital social. Le prix maximum d'achat a été fixé à 60 euros.

Cette autorisation avait pour objectif de permettre à la Société de procéder à l'achat de ses propres actions en vue :

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans d'intéressement à long terme intitulés « *Long Term Incentive Plan* » (LTIP) ; ou
- de l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Rachat d'actions propres
Conformément à l'article L.225-211 du Code de commerce, les opérations réalisées en 2016 dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société en vigueur au cours de l'exercice sont détaillées ci-après.

Le 1er août 2016, les 101 650 actions Tarkett auto détenues, toutes affectées à la couverture du plan LTIP 2011-2014, ont été, conformément aux dispositions de son règlement, versées aux bénéficiaires de ce plan non-résidents fiscaux français. À l'issue de ce versement, Tarkett ne détenait plus d'actions propres.

Par ailleurs, le 4 novembre 2016, le Directoire a usé de la délégation accordée par l'Assemblée Générale Annuelle du 26 avril 2016, dans sa onzième résolution, afin de servir les LTIP 2014-2017, 2015-2018 et 2016-2019 (voir Section 2.5).

À ce titre, la Société a acquis, sur Euronext Paris, 300 000 actions Tarkett au prix de 30,11 euros par action.

En conséquence, au 31 décembre 2016, la Société détenait, hors contrat de liquidité, 300 000 actions propres (soit 0,47 % de son capital social), dont la valeur de marché s'élève à 10 227 000 euros au 31 décembre 2016.

7.2.4.2 Contrat de liquidité

Le 1er août 2014, et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de douze mois, la Société a conclu avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI du 8 mars 2011 approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011.

Au titre du contrat de liquidité confié par la société Tarkett à Exane BNP Paribas, en date de négociation du 31 décembre 2016, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 2 581 559 euros ;
- 19 618 titres.

À l'entrée en vigueur du contrat de liquidité, le 11 août 2014, les moyens figurant au compte de liquidité étaient de 2 800 000 euros.

En 2016, dans le cadre de ce contrat de liquidité, 684 673 titres ont été traités pour un montant total de 20 338 881 euros. En 2016, la plus-value dégagée au titre du contrat de liquidité s'est élevée à 199 708 euros.

La commission de gestion de ce contrat de liquidité s'est élevée à 50 000 euros hors taxe en 2016.

7.2.4.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à L'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017 (20e résolution)

Le présent descriptif du programme a pour objet, en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, de décrire les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée le 27 avril 2017.

Répartition par objectif des actions détenues par Tarkett
Au 31 décembre 2016, la Société détient, hors contrat de liquidité 300 000 actions propres, soit 0,47 % du capital social, toutes affectées à la couverture des plans LTIP 2014-2017, 2015-2018 et 2016-2019.

Au 31 décembre 2016, 19 618 actions sont inscrites sur le compte de liquidité tenu par Exane BNP Paribas.

Objectif du programme de rachat d'actions
Tarkett envisage de procéder ou de faire procéder au rachat de ses propres actions en vue des objectifs suivants :

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés « *Long Term Incentive Plan* » ;
- l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ;
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Part maximale du capital de Tarkett à acquérir et nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat
La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé dans le cadre du programme de rachat est de 10 % du nombre total des actions composant le capital de Tarkett, soit un nombre d'actions n'excédant pas 6 372 269 à la date de l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Par ailleurs, le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne devra pas dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Les titres que la Société serait autorisée à acquérir seraient exclusivement des actions ordinaires Tarkett, toutes de même catégorie, au porteur ou nominatives, admises aux négociations sur le marché Euronext Paris – Compartiment A (Code ISIN FR0004188670).

Prix maximum d'achat
Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat serait de 60 euros par action.

En cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix d'achat maximum susvisé serait ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme
Le montant global affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pourrait être supérieur à 15 millions d'euros.

Modalités de rachat
L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la société et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

Durée du programme
L'autorisation de rachat conférée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 27 avril 2017 serait consentie pour une durée de 18 mois à compter de cette assemblée, soit jusqu'au 27 octobre 2018.

Le présent descriptif sera transmis à l'Autorité des marchés financiers. Il sera disponible gratuitement au siège de la Société – 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris-La Défense Cedex, et sur son site internet (www.tarkett.com).

7.2.5 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

7.2.5.1 Morton Extrusionstechnik GmbH

Les sociétés FieldTurf Tarkett et Morton Holding GmbH (« MHG ») ont conclu le 9 juillet 2010 un pacte d'actionnaires portant sur la détention en commun des titres de la société Morton Extrusionstechnik GmbH (« MET »). Les participations de FieldTurf Tarkett et MHG s'élèvent respectivement à 51 % et 49 % du capital de la société MET. La société MET a pour objet la production des fibres de gazon synthétique. Elle fait l'objet d'une consolidation globale au sein des comptes consolidés du Groupe inclus à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2016 ». Le pacte d'actionnaires prévoit des options d'achat et de vente sur les actions de la société MET.

Ces options d'achat et de vente ont été mises à jour sous acte notarié en date du 28 janvier 2014.

Ainsi, à compter du 31 décembre 2018 ou en cas de changement de contrôle de la société FieldTurf Tarkett (à l'exception d'un changement de contrôle de l'intégralité du segment Surfaces Sportives), MHG pourra exercer une option de vente auprès de FieldTurf Tarkett exerçable sur l'intégralité de sa participation de 49 % au sein de MET. Le prix d'exercice de l'option de vente a été fixé à un montant minimum de 3 340 000 euros, pouvant être porté à un montant total maximum de 7 000 000 d'euros en fonction de l'atteinte de critères de performance sur la période jusqu'au 31 décembre 2018.

En cas de changement de Directeur Général de MET survenant avant le 31 décembre 2018, FieldTurf Tarkett pourra exercer une option d'achat portant sur l'intégralité de la participation de MHG. Le prix d'exercice de l'option d'achat est défini selon les mêmes modalités que le prix d'exercice de l'option de vente décrit ci-dessus, l'atteinte des critères de performance étant évaluée, le cas échéant, à la date d'exercice de l'option.

7.2.5.2 AA Sport System BV

Les sociétés FieldTurf Tarkett et MarKno Beheer B.V. (« MarKno ») ont conclu le 4 août 2011 un pacte d'actionnaires portant sur la détention en commun des titres de la société AAsportsystems B.V., aujourd'hui renommée FieldTurf Benelux B.V. Les participations de FieldTurf Tarkett et MarKno s'élèvent respectivement à 51,11 % et 48,89 % du capital de FieldTurf Benelux B. V. Cette société a pour objet la vente et la distribution de surfaces sportives extérieures aux Pays-Bas. Elle fait l'objet d'une consolidation globale au sein des comptes consolidés du Groupe inclus à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2016 ». Le pacte d'actionnaires prévoit des options d'achat et de vente sur les actions de FieldTurf Benelux B. V.

Depuis le 5 août 2016, MarKno peut exercer une option de vente auprès de FieldTurf Tarkett et cette dernière pourra exercer une option d'achat auprès de MarKno de l'intégralité de la participation de 48,89 % de MarKno au sein de FieldTurf Benelux B. V. Le

prix d'exercice de l'option sera calculé en fonction de l'EBITDA et de l'endettement net de FieldTurf Benelux B. V.

En cas de départ à titre de salarié de FieldTurf Benelux B. V. de l'un des actionnaires de MarKno, et de non exercice par l'autre actionnaire de MarKno de son option de rachat des actions détenus par l'actionnaire ayant quitté, FieldTurf Tarkett S.A.S. pourra exercer une option d'achat auprès de MarKno de la moitié de la participation de MarKno au sein de FieldTurf Benelux B. V. Le prix d'exercice de l'option sera calculé en fonction de l'EBITDA et de l'endettement net de FieldTurf Benelux B. V.

7.2.6 Nantissements, garanties et suretés

Néant.

7.2.7 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

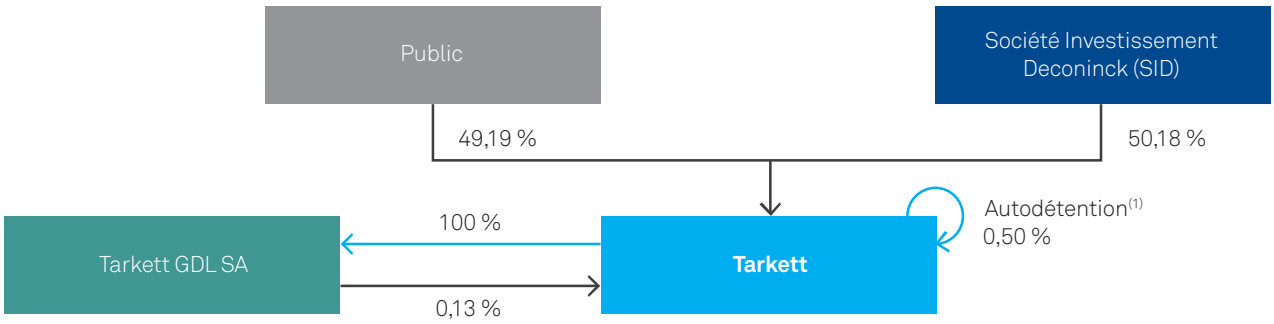
Néant.

7.3 Information sur l'actionnariat

7.3.1 Organigramme simplifié de l'actionnariat

L'organigramme ci-dessous présente la structure simplifiée de détention du capital de Tarkett au 31 décembre 2016.

Les pourcentages de détention sont exprimés en pourcentage du capital social.



(1) Le pourcentage d'autodétention de Tarkett tient compte des actions acquises au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.

7.3.2 Principaux actionnaires directs et indirects

À la date du 31 décembre 2016, le seul actionnaire détenant, directement ou indirectement, une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société est, à la connaissance de la Société, la Société Investissement Deconinck. Il est rappelé que Tarkett GDL SA et la Société elle-même détiennent une participation représentant environ 0,6 % du capital de la Société.

Société Investissement Deconinck (« SID »)
SID, société par actions simplifiée de droit français, ayant son siège social 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris-La Défense Cedex, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 421 199 274, est intégralement détenue, directement et indirectement, par les membres de la famille Deconinck. Son capital social s'élève à 42 333 415,07 euros, divisé en 277 689 actions de 152,45 euros de valeur nominale chacune.

Au 31 décembre 2016, la participation détenue par SID dans le capital de Tarkett représente 50,18 % du capital de la Société, et 66,57 % de ses droits de vote.

Détention par les dirigeants et salariés
Certains dirigeants et salariés du Groupe détiennent une participation dans la Société, du fait de la mise en place par la Société de plans d'intéressement aux résultats et de plans d'attribution d'actions gratuites. Les actions reçues dans le cadre de certains plans décrits dans le présent document ou achetées sur le marché peuvent être détenues au porteur ou avoir été revendues en tout ou partie.

Pour une synthèse des plans d'actions gratuites et des attributions intervenues en vertu de ces plans, voir la Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) ».

Autocontrôle : détention par Tarkett GDL SA (Luxembourg)
Tarkett GDL SA, société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 274 123 080 euros, dont le siège est situé 2, Op der Sang, L- 9779 Lentzweiler, immatriculée au registre de commerce et des sociétés du Luxembourg sous le numéro B 92 165, ayant une activité de holding, intégralement contrôlée par la Société et détenant un ensemble de participations dans des entités du Groupe, détient, au 31 décembre 2016, 81 726 actions de la Société, représentant environ 0,13 % du capital de la Société.

Auto-détention : détention par Tarkett
Au 31 décembre 2016, Tarkett détient 300 000 actions propres auxquelles s'ajoutent 19 618 actions détenues via le contrat de liquidité, représentant environ 0,50 % du capital de la Société.

Il est rappelé que les actions ainsi détenues par Tarkett (hors celles détenues via le contrat de liquidité) visent à couvrir les plans d'attributions gratuites d'actions LTIP 2014-2017, 2015-2018 et 2016-2019.

7.3.3 Droits de vote des actionnaires

L'article 8 des statuts de la Société dispose qu'un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date de son introduction en bourse.

À compter du 22 novembre 2015, la Société octroie aux actions remplissant les conditions requises un droit de vote double.

Conformément à l'article L.225-123 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

7.3.4 Contrôle de la société

Au 31 décembre 2016, les actions de la Société sont détenues directement par SID à hauteur de 50,18 %, et les droits de vote sont détenus directement par SID à hauteur de 66,57 %.

Ceci étant exposé, la Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive. À cet égard, il est rappelé que la Société respecte les dispositions du Code Afep-Medef en matière d'indépendance au sein du Conseil de surveillance et de ses comités. Ainsi, au 31 décembre 2016, 44 % des membres du Conseil de surveillance étaient qualifiés d'indépendants, ce taux atteignant 66 % pour chacun des deux comités spécialisés, qui sont de surcroît tous deux présidés par un membre indépendant (voir Section 2.2.2.1).

À la connaissance de la Société, il n'existe, au 31 décembre 2016, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

7.3.5 Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et à la date du présent document de référence, la Société a reçu les déclarations de franchissements de seuils légaux suivantes :

Actionnaire	Type d'action	Date du franchissement	Seuil	Sens	Position à l'issue du franchissement
KKR International Flooring 2 S.à r.l. et Société Investissement Deconinck	De concert	27/04/2016	66,66 % du capital	Baisse	41 978 533 actions (65,88 % du capital) et 83 907 066 droits de vote (78,75 %)
KKR International Flooring 2 S.à r.l.	Individuellle	27/04/2016	20 % du capital et des droits de vote	Baisse	10 003 462 actions (15,70 % du capital) et 20 006 924 droits de vote (18,78 %)
KKR International Flooring 2 S.à r.l.	Individuelle	29/07/2016	15 % du capital et des droits de vote	Baisse	6 503 462 actions (10,21 % du capital) et 11 506 924 droits de vote (11,34 %)
KKR International Flooring 2 S.à r.l. et Société Investissement Deconinck	De concert	04/11/2016	66,66 % des droits de vote	Baisse	31 975 071 actions (50,18 % du capital) et 63 900 142 droits de vote (66,29 %)
KKR International Flooring 2 S.à r.l.	Individuelle	04/11/2016	5 % et 10 % du capital et des droits de vote	Baisse	0 action et 0 droit de vote

Au 31 décembre 2016, la Société n'a pas été informée de la détention, directement ou indirectement, d'une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société, autre que celle exposée à la Section 7.3.1 « Organigramme simplifié de l'actionnariat ».

7.3.6 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31 décembre 2016			31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de votes	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de votes	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de votes
Société Investissement Deconinck (1)	31 975 071	50,18	66,57	31 975 071	50,18	58,93	31 975 071	50,18	50,32
KKR International Flooring 2 S.à r.l. (1)	-	-	-	13 703 462	21,50	23,75	13 703 462	21,50	21,57
Concert	-	-	-	45 678 533	71,68	82,68	45 678 533	71,68	71,89
Public	31 346 281	49,19	33,43	17 845 124	28,01	17,32	17 860 787	28,03	28,11
Actions auto-détenues	319 618	0,50 (2)	-	117 313	0,18 (2)	-	101 650	0,16 (3)	-
Tarkett GDL SA	81 726	0,13	-	81 726	0,13	-	81 726	0,13	-
Total	**63 722 696**	**100**	**100**	**63 722 696**	**100**	**100**	**63 722 696**	**100**	**100**

(1) Les sociétés Société Investissement Deconinck et KKR International Flooring 2 S.à r.l. agissaient de concert jusqu'à la sortie de cette dernière du capital (voir ci-après la Section 7.5 « Pacte d'actionnaires »).
(2) Le pourcentage d'autodétention de Tarkett tient compte des 19 618 actions détenues au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.
(3) Le pourcentage d'autodétention de Tarkett ne tient pas compte des actions acquises au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.

7.4 Autorisations financières

Le tableau ci-après présente les autorisations financières en vigueur au 31 décembre 2016.

Tableau des autorisations financières en vigueur en 2016

Nature des autorisations	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2016
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société AGM du 26 avril 2016 (11e résolution)	26 octobre 2017 (18 mois)	10 % des actions existantes	Décision du Directoire du 4 novembre 2016 : rachat de 300 000 actions (soit 0,47 % des actions existantes)
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 AGM du 26 avril 2016 (12e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les Comptes clos le 31 décembre 2016	1,8 % des actions existantes	Décision du Directoire du 27 juillet 2016 : octroi d'un montant de 700 000 actions (1) gratuites (soit 1,10 % des actions existantes) au profit des bénéficiaires des LTIP 2015-2018 et 2016-2019
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou autres AGM du 24 avril 2015 (14e résolution)	24 juin 2017 (26 mois)	50 millions d'euros	Néant
Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues AGM du 24 avril 2015 (15e résolution)	24 juin 2017 (26 mois)	10 % des actions existantes	Néant

(1) Sur la base d'une atteinte de performance de 100 %, cf. Section 2.5.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017 de renouveler l'ensemble de ces autorisations, qui arrivent à échéance au cours de l'année 2017.

Tableau des autorisations financières dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017

Nature des autorisations	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (20e résolution)	27 octobre 2018 (18 mois)	10 % des actions existantes
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou autres (21e résolution)	27 juin 2019 (26 mois)	50 millions d'euros
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 (22e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31/12/2017	1 % des actions existantes
Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues (23e résolution)	27 juin 2019 (26 mois)	10 % des actions existantes

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.

7.5 Pacte d'actionnaires

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, SID et KKR International Flooring 2 S.à r.l. avaient conclu le 26 novembre 2013 un pacte d'actionnaires (le « **Pacte** »), constitutif d'une action de concert, afin d'organiser leurs relations en qualité d'actionnaires de la Société.

Conformément à ses stipulations, le Pacte a été résilié de plein droit le 4 novembre 2016 lorsque KKR International Flooring 2 S.à r.l. a cédé sa participation résiduelle au capital de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe depuis cette date aucun pacte ou accord entre ses actionnaires.

7.6 Statuts de la Société

Les statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables à une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Les principales dispositions résumées ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés en date du 21 novembre 2013.

Les statuts ont été modifiés par une décision du Conseil de surveillance du 18 février 2015 afin de prendre en compte le transfert du siège social de la Société, décision ratifiée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2015.

Le Conseil de surveillance s'est également doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement dont les principales stipulations sont résumées ci-après.

7.6.1 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et en tous autres pays :

- l'étude, la création, la mise en valeur, l'exploitation, la direction, la gérance de toutes affaires ou entreprises commerciales, industrielles, immobilières ou financières liées à des activités dans les domaines du revêtement ;
- la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, établissements ou groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier, de participation à leur constitution ou à l'augmentation de capital de sociétés existantes ;
- la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- la propriété et la gestion de tous immeubles ;
- et généralement, de réaliser toutes opérations quelconques industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus.

7.6.2 Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)

7.6.2.1 Directoire

Nomination (articles 11 et 12 des statuts)
La Société est administrée et dirigée, sous le contrôle d'un Conseil de surveillance, par un Directoire. Le Directoire est composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus qui sont nommés par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire, sont nommés pour une durée de trois ans. Si un siège est vacant, le Conseil de surveillance doit y pourvoir dans les deux mois. À défaut, tout intéressé peut demander au Président du Tribunal de commerce statuant en référé de procéder à cette nomination à titre provisoire ; la personne ainsi nommée peut à tout moment être remplacée par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles.

Tout membre du Directoire est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de 65 ans.

Chaque membre du Directoire de la Société se soumet à la réglementation en vigueur en matière de limitation de cumuls de mandats. Il ne peut exercer de mandat de Directeur Général, de membre du Directoire ou de Directeur Général unique ni plus d'un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance dans des sociétés cotées extérieures au Groupe.

Chaque membre du Directoire doit recueillir l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter un nouveau mandat social au sein d'une société cotée dont la Société ne détient pas directement ou indirectement le contrôle.

Révocation (article 11 des statuts)
Tout membre du Directoire est révocable par l'Assemblée Générale des actionnaires ou par le Conseil de surveillance. En l'absence de juste motif, leur révocation peut donner lieu à des dommages-intérêts. La révocation de ses fonctions de membre du Directoire n'a pas pour effet de résilier le contrat de travail que l'intéressé aurait conclu avec la Société.

Présidence du Directoire et Directeurs généraux (article 14 des statuts)
Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président.

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur Général.

Le Président du Directoire ou le ou les Directeurs généraux peuvent valablement donner procuration à un tiers. Les pouvoirs accordés par cette procuration devront cependant être limités et concerner un ou plusieurs objets déterminés.

Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou tout membre ayant reçu du Conseil de surveillance le titre de Directeur Général.

Réunions du Directoire (article 15 des statuts)
Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du Président ou de l'un de ses membres faite par tous moyens, y compris verbalement.

Les réunions du Directoire peuvent se tenir au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Un membre du Directoire peut se faire représenter à une réunion par un autre membre du Directoire qui ne peut détenir plus d'un mandat. En cas d'absence du Président, le Directoire désigne celui de ses membres qui assure la présidence de la séance. Le Directoire peut aussi désigner un secrétaire pris ou non parmi ses membres.

Pour la validité des délibérations du Directoire, la présence, la participation par tout moyen de visioconférence, téléconférence, ou la représentation de la majorité des membres en exercice est nécessaire et suffisante.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou participants par visioconférence, téléconférence ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du Président de séance n'est pas prépondérante sauf s'il s'agit du Président du Directoire.

Les procès-verbaux des délibérations du Directoire sont établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par le Président du Directoire et par le secrétaire ou un autre membre du Directoire. Les copies ou extraits des procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président ou par un membre du Directoire ou un Directeur Général.

Pouvoirs et obligations du Directoire (article 16 des statuts et article 3.2 du règlement intérieur du Conseil)
Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires et sous réserve des Décisions Importantes qui requièrent l'autorisation préalable des membres du Conseil de surveillance.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, le Directoire arrête et présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés ainsi que le rapport présenté à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires. Il propose au Conseil de surveillance l'affectation des résultats de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance peut demander à tout moment au Directoire la présentation d'un rapport sur sa gestion et sur les opérations en cours, complété, le cas échéant, par une situation comptable provisoire de Tarkett.

Le Directoire convoque les assemblées générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Toutefois, cette répartition ne peut, en aucun cas, avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégialement la direction de Tarkett.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directoire qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Toutefois, sans préjudice des cas dans lesquels l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise en application de la loi, le Directoire devra solliciter l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour la réalisation des opérations suivantes (les « **Décisions Importantes** ») au sein de la Société et/ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce (ensemble le « **groupe Tarkett** ») :

a) l'octroi de cautions, avals et garanties par toute société du groupe Tarkett au-delà d'un montant cumulé par an fixé par le Conseil de surveillance ; si des cautions, avals et garanties étaient donnés pour un montant total dépassant la limite fixée pour la période considérée, le dépassement ne serait pas opposable aux tiers qui n'en auraient pas eu connaissance ;

b) les opérations ayant pour conséquence un changement significatif des activités industrielles (revêtement de sol et surfaces sportives) exercées à titre principal par les sociétés du groupe Tarkett ; il est précisé, en tant que de besoin, que la conduite de nouvelles activités à titre accessoire par les entités du groupe Tarkett ne requiert pas l'autorisation préalable du Conseil de surveillance sauf si elle constitue par ailleurs une Décision Importante ;

c) l'acquisition ou la cession (et plus généralement tout transfert de propriété ou investissement) ou affectation à titre de sûreté d'un élément d'actif du groupe Tarkett au sein d'un projet, tout apport d'actif, notamment apport partiel d'actif soumis à l'Assemblée Générale selon la procédure dite de scission, toute fusion ou réorganisation (que ce soit avec une tierce partie ou à l'intérieur du groupe Tarkett), portant sur un montant supérieur aux seuils fixés par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance (soit globalement, soit par type d'opération) ;

d) l'introduction en bourse de toute société du groupe Tarkett (autre que la Société) ;

e) la conclusion par une société du groupe Tarkett de tout emprunt d'un montant en principal unitaire (i) supérieur au montant fixé par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) entraînant une augmentation du montant global en principal des emprunts en cours du groupe Tarkett au-delà du montant d'engagement global (en principal) d'emprunts autorisé par le Conseil de surveillance pour la période considérée ou à défaut par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et toute modification importante des modalités de ces emprunts ;

f) les décisions relatives aux modifications des statuts de la Société ou impliquant de telles modifications et les modifications des statuts de toute société du groupe Tarkett (i) dont la valeur des actifs est supérieur à un montant fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;

g) l'approbation des accords de joint-venture ou de coopération significatifs, c'est-à-dire de ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du groupe Tarkett (y compris en numéraire) excèdent un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;

h) tout changement significatif dans les principes comptables appliquées par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS/IFRS ;

i) l'adoption du budget annuel du groupe Tarkett et tout changement significatif apporté à ce budget ;

j) l'adoption d'un plan stratégique à moyen ou long-terme et la mise à jour annuelle de ce plan (avec le budget annuel) ;

k) toute proposition de résolutions à l'Assemblée Générale et exercice de délégations consenties par l'Assemblée Générale, relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une société du groupe Tarkett au profit d'une partie tierce au groupe Tarkett ;

l) toute acquisition ou cession (et plus généralement tout transfert de propriété) de produits dérivés, contrats portant sur des devises, swaps, options ou autres instruments financiers de type spéculatif autres que (i) pour les besoins de couverture du groupe Tarkett ou (ii) dans le cadre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;

m) la mise en œuvre de toute procédure collective, de dissolution, de liquidation ou de démantèlement, de moratoire ou de suspension (ou toute procédure similaire dans chaque juridiction applicable) d'une société du groupe Tarkett (i) dont le nombre d'employés est supérieur à un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;

n) tout prêt accordé à un tiers par le groupe Tarkett, à l'exception des avances clients, avances salariés et tout prêt conclu dans le cours normal des affaires ;

o) (i) toute embauche ou révocation (ou licenciement) des principaux cadres dirigeants du groupe Tarkett définis dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et (ii) toute modification significative de leur rémunération (y compris plan de retraite ou conditions particulières de départ) ;

p) la mise en œuvre ou toute modification du plan d'intéressement de l'équipe dirigeante (y compris tout intéressement sous forme d'actions ou de numéraire) ;

q) la création ou modification de plans d'options ou d'attribution d'actions gratuites de la Société ou de toute société du groupe Tarkett (ou tout autre instrument s'inscrivant dans une logique similaire) au bénéfice des dirigeants et/ou salariés du groupe Tarkett ou de certaines catégories d'entre eux ;

r) la conclusion ou la modification importante de tout accord collectif, plan de retraite ou de tout plan de licenciement concernant un nombre de personnes fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;

s) l'initiative, l'arrêt ou la transaction de tout litige ou contentieux (y compris fiscal) ou la renonciation à toute demande, dans chacun de ces cas pour un montant excédant ceux fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;

t) la nomination, le renouvellement ou la révocation des commissaires aux comptes ;

u) toute subvention, opération de mécénat et plus généralement toute forme de donation au-delà de cent mille (100 000) euros.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, il lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels.

Rémunération des membres du Directoire (article 12 des statuts)
Le Conseil de surveillance fixe, dans la décision de nomination, le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire.

7.6.2.2 Conseil de surveillance

Composition et durée des fonctions (articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil)
La durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance est de quatre ans. Par exception, l'Assemblée Générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du Conseil de surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance.

Une partie des membres du Conseil de surveillance sera renouvelée chaque année afin d'assurer un renouvellement échelonné de l'ensemble du Conseil de surveillance sur une période de quatre ans.

Les membres du Conseil de surveillance sont toujours rééligibles.

Le nombre de membres du Conseil ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil en fonction.

Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire. Si un membre du Conseil de surveillance est nommé au Directoire, son mandat au Conseil prend fin dès son entrée en fonction.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou de plusieurs sièges, le Conseil de surveillance peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations provisoires effectuées par le Conseil de surveillance sont soumises à ratification de la prochaine Assemblée Générale ordinaire. Le membre nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonctions que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Si le nombre des membres du Conseil de surveillance devient inférieur à trois, le Directoire doit convoquer immédiatement l'Assemblée Générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil.

À défaut de ratification des nominations provisoires, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil de surveillance n'en demeurent pas moins valables.

Le Conseil s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers au sein du Conseil de surveillance et que le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations comprennent chacun au moins deux membres indépendants (dont le Président), étant rappelé que la qualification de membre indépendant n'emporte pas de jugement de valeur sur les qualités et les compétences des membres du Conseil.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale lors de l'élection des membres du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale ordinaire.

Bureau du Conseil de surveillance (article 20 des statuts et article 1.3 du règlement intérieur du Conseil)
Le Conseil de surveillance élit, parmi ses membres, un Président et un Vice-Président conformément aux dispositions de son règlement intérieur.

Pouvoirs et obligations du Conseil de surveillance (articles 16 et 22 des statuts et articles 1.4, 2.8, 2.9 et 3 du règlement intérieur du Conseil)
Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de surveillance peut, dans les limites qu'il fixe, autoriser le Directoire, avec faculté de délégation, à céder des immeubles par nature, céder totalement ou partiellement des participations, constituer des sûretés ainsi que des cautions, avals ou garanties au nom de la Société.

En outre, le Conseil de surveillance donne au Directoire son approbation préalable aux Décisions Importantes prévues aux articles 16 des statuts et 3.2 du règlement intérieur du Conseil (voir Section 7.6.2.1 « Directoire »).

Il présente à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le Conseil de surveillance peut établir un règlement intérieur prévoyant notamment la création en son sein d'un ou plusieurs comités, dont il fixe la composition et les attributions et le cas échéant la rémunération de chacun de ses membres. Le respect de ce règlement intérieur s'impose aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire, ainsi qu'aux censeurs.

Jusqu'à ce qu'il détienne 1 000 actions, chaque membre du Conseil de surveillance doit utiliser la moitié du montant de ses jetons de présence pour acquérir des actions de la Société. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du Conseil de surveillance doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Chaque membre du Conseil de surveillance doit respecter la règlementation applicable en matière d'abus de marchés et d'information privilégiée. En outre, il doit déclarer à la Société toute opération effectuée sur les titres de la Société conformément aux dispositions législatives et règlementaires applicables. Ces dispositions font l'objet d'un rappel annuel à l'ensemble des membres du Conseil et d'une information ponctuelle en cas de changements significatifs.

Information du Conseil de surveillance (article 4.4 du règlement intérieur du Conseil)
Le Conseil est régulièrement informé par le Directoire de l'évolution de l'activité et des résultats financiers, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires, aux stipulations du règlement intérieur du Conseil et à celui des Comités du Conseil.

Délibérations du Conseil de surveillance (articles 20 et 21 des statuts et article 5 du règlement intérieur du Conseil)
Le Conseil de surveillance se réunit sur convocation du Président. Toutefois, le Président doit convoquer le Conseil lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande écrite motivée en ce sens, dans les 15 jours de la réception de la demande. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les membres du Conseil de surveillance sont convoqués aux séances du Conseil de surveillance par tous moyens, y compris par courrier électronique, avec un préavis de cinq jours ouvrés au moins. Il pourra être dérogé à ce délai sur proposition du Président du Conseil de surveillance si tous les membres du Conseil de surveillance sont présents ou représentés à la réunion du Conseil de surveillance ou si les membres absents et non représentés consentent à ce que la réunion du Conseil de surveillance se tienne en leur absence.

Les réunions ont lieu au siège social de la Société ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation doit comporter l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil de surveillance ne pourra valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Dans la mesure autorisée par la loi, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la loi.

Les décisions du Conseil de surveillance seront prises à la majorité simple des voix des membres du Conseil, présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du Président du Conseil de surveillance est prépondérante, le Président de séance ne disposant pas d'une voix prépondérante s'il ne s'agit pas du Président du Conseil de surveillance.

Les décisions du Conseil de surveillance de la Société seront consignées dans des procès-verbaux qui devront être préparés dans les 15 jours suivant la réunion dudit conseil et signés par le Président de la séance et un membre du Conseil de surveillance et transcrits sur un registre spécial tenu au siège de la Société, ou en cas d'empêchement du Président de la séance, par deux membres au moins.

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

Rémunération des membres du Conseil de surveillance (article 23 des statuts et article 7 du règlement intérieur du Conseil)
L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de surveillance, en rémunération de leurs fonctions, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance (i) répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée Générale des actionnaires. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des Comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits Comités ; (ii) détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; (iii) peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Dans ce cas, ces rémunérations sont versées en dehors des jetons de présence et dans les conditions prévues par la loi.

Collège des censeurs (article 26 des statuts et article 10 du règlement intérieur du Conseil)
L'Assemblée Générale et le Conseil de surveillance peuvent chacun procéder à la nomination de censeurs (personnes physiques ou morales), dont le nombre total ne peut excéder deux. Les censeurs sont nommés pour une durée de quatre ans, étant précisé que l'organe qui les a désignés peut à tout moment les révoquer, et sont rééligibles.

Les censeurs sont appelés à assister comme observateurs aux réunions du Conseil de surveillance et peuvent être consultés par celui-ci ; ils peuvent, sur les propositions qui leur sont soumises, et s'ils le jugent à propos, présenter des observations aux assemblées générales. Ils doivent être convoqués à chaque réunion du Conseil de surveillance dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance peut confier des missions spécifiques aux censeurs.

Le Conseil de surveillance peut, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

7.6.3 Droits et obligations 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 (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant le 22 novembre 2013.

Conformément à l'article L.225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée. Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

7.6.4 Modification des droits des actionnaires

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

7.6.5 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.

7.6.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

7.6.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

7.6.7.1 Franchissements de seuils (article 7 des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social au plus tard à la clôture du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

Sous réserve des stipulations ci-dessus, cette obligation statutaire est régie par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, en ce compris les cas d'assimilation aux actions possédées prévus par les dispositions légales et réglementaires.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

7.6.7.2 Identification des actionnaires (article 7 des statuts)

La Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

7.6.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de stipulations spécifiques, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et de toutes manières autorisées par la loi.

7.6.9 Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

L'Assemblée Générale peut librement disposer du surplus et, sur proposition du Directoire et au vu du rapport du Conseil de surveillance, soit le reporter à nouveau en tout ou partie, soit l'affecter en tout ou partie à la constitution de fonds de prévoyance ou de réserves extraordinaires ou spéciales sous quelque dénomination que ce soit. Elle peut aussi en décider la distribution en tout ou partie.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'Assemblée Générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société. La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

7.7 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 4.1.1.7 « 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 ».

7.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord pouvant entrainer un changement de contrôle.

Les informations requises par l'article L.225-100-3 du Code de commerce figurent dans le présent document de référence comme suit : la structure du capital et les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance sont décrites et détaillées à la Section 7.2 « Informations sur le capital social ».

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites aux Sections 2.3 « Rémunération et avantages allouées aux organes de direction et de contrôle » et 2.4 « Autres renseignements concernant les mandataires sociaux » pour les membres du Directoire ou les salariés si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique ni aucun accord conclu par la Société qui pourrait être modifié ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

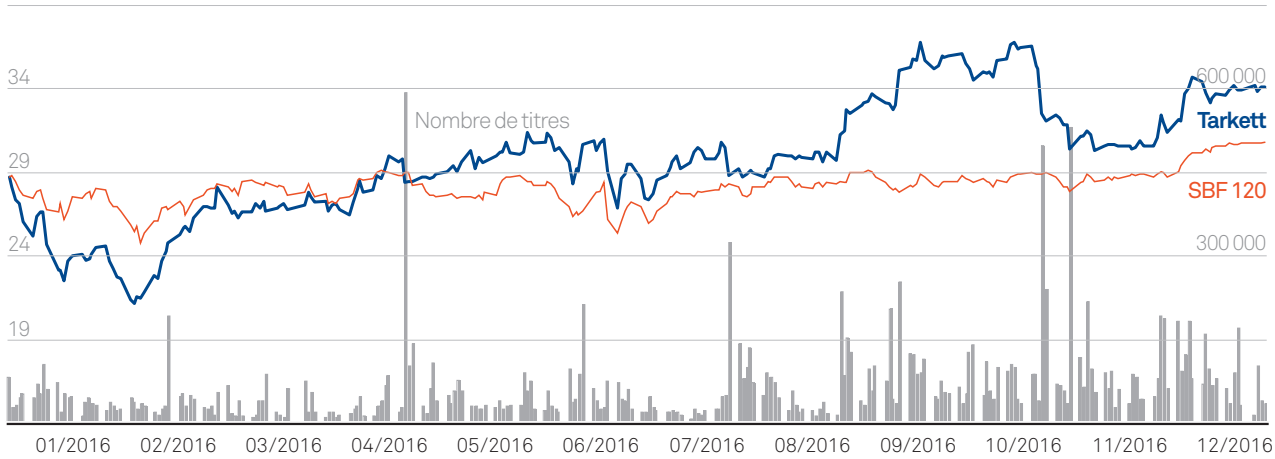
7.9 Informations boursières

L'action Tarkett est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris – Compartiment A – Code ISIN : FR0004188670 – Code mnémonique : TKTT).

	2016	2015	2014
Cours de clôture *(en euros)*			
Au plus haut	36,78	29,00	32,80
Au plus bas	21,14	17,09	17,67
Au 31 décembre	34,09	28,79	17,90
Nombre d'actions au 31 décembre	63 722 696	63 722 696	63 722 696
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2 172	1 835	1 141

Source : Euronext.

Évolution du cours de l'action



Source : Reuters.

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1	**Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017**	**262**
8.1.1	Ordre du jour	262
8.1.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale	263
8.2	**Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017**	**269**
8.3	**Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2016**	**273**
8.4	**Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2016**	**274**
8.5	**Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes**	**275**
8.6	**Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**	**276**

8.1 Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017

8.1.1 Ordre du jour

1re résolution
Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

2e résolution
Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

3e résolution
Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et détermination du montant du dividende ;

4e résolution
Approbation des conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

5e résolution
Ratification de la cooptation de Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

6e résolution
Renouvellement du mandat de Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

7e résolution
Renouvellement du mandat de M. Jacques Garaïalde en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance ;

8e résolution
Renouvellement du mandat de Mme Guylaine Saucier en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance ;

9e résolution
Renouvellement du mandat de M. Nicolas Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance ;

10e résolution
Nomination de Mme Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

11e résolution
Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire ;

12e résolution
Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire ;

13e résolution
Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de Mme Sharon MacBeath en sa qualité de membre du Directoire ;

14e résolution
Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ;

15e résolution
Réévaluation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance ;

16e résolution
Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire ;

17e résolution
Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire ;

18e résolution
Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Vincent Lecerf en sa qualité de membre du Directoire ;

19e résolution
Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribué au titre de l'exercice 2016 à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ;

20e résolution
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

21e résolution
Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;

À titre extraordinaire

22e résolution
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation ;

23e résolution
Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;

24e résolution
Modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ;

25e résolution
Modification des statuts afin de prendre en compte la nouvelle terminologie du Code de commerce concernant les conditions de participation aux assemblées générales ;

À titre ordinaire

26e résolution
Pouvoirs pour les formalités.

8.1.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale

Première résolution
(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Président du Conseil de surveillance, (ii) du rapport du Directoire, (iii) du rapport du Conseil de surveillance, et (iv) du Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il résulte un bénéfice net comptable d'un montant de 9 769 475 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte également du fait que le montant global des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 51 258,72 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution
(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Président du Conseil de surveillance, (ii) du rapport du Directoire, (iii) du rapport du Conseil de surveillance, et (iv) du Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe desquels il résulte un bénéfice net part du Groupe d'un montant de 118,6 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution
(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et détermination du montant du dividende)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constatant que les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016 présentent un bénéfice net de 9 769 475 euros, **décide**, sur la proposition du Directoire, d'affecter et de répartir le bénéfice distribuable ainsi qu'il suit :

Montant distribuable au titre de 2016 *(en euros)*	
Bénéfice de l'exercice	9 769 475
Report à nouveau antérieur	744 255 618
Total	**754 025 093**
Affectation du bénéfice distribuable	
Dividende par actions de 0,60 euro correspondant à un montant total de (1)	38 041 846,80
Solde affecté en totalité au compte report à nouveau	715 983 246

(1) Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2016, soit 63 403 078 actions et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2017 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues ainsi que des attributions définitives d'actions gratuites (si le bénéficiaire a droit au dividende conformément aux dispositions des plans concernés).

En conséquence, elle fixe à 0,60 euro par action le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2016 et attaché à chacune des actions y ouvrant droit.

L'Assemblée Générale **précise** que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre à la date de mise en paiement. Si lors de la mise en paiement du dividende, la Société détenait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés à raison de ces actions seraient affectées au compte « Report à nouveau ». En conséquence, l'Assemblée Générale donne mandat au Directoire pour ajuster, le cas échéant, le montant définitif de la distribution effective et le montant définitif du report à nouveau.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que ce dividende est éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3. de l'article 158 du même Code. Par ailleurs, il est rappelé que depuis le 1er juillet 2012 le montant des prélèvements sociaux sur les distributions de dividendes est porté à 15,5 %.

Dividendes versés sur les trois derniers exercices	**Année de mise en distribution**		
	2016	**2015**	**2014**
Dividende total *(en millions d'euros)*	33,1 (1)	24,1 (1)	39,5 (1)
Dividende par action *(en euros)*	0,52	0,38	0,62

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto détenues par la Société.

Le dividende sera détaché de l'action à l'issue de la journée comptable du 4 juillet 2017 et mis en paiement à compter du 6 juillet 2017.

Quatrième résolution
(Approbation des conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, **approuve** ledit rapport ainsi que la convention conclue au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2016 et préalablement autorisée par le Conseil de surveillance de la Société.

Cinquième résolution
(Ratification de la cooptation de M^me^ Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, prend acte de la démission de M. Josselin de Roquemaurel en date du 14 novembre 2016 et **ratifie** la nomination de M^me^ Agnès Touraine, faite à titre provisoire par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 5 décembre 2016 pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Sixième résolution
(Renouvellement du mandat de M^me^ Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et constatant que le mandat de M^me^ Agnès Touraine arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2021, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M^me^ Agnès Touraine a fait savoir qu'elle accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Septième résolution
(Renouvellement du mandat de M. Jacques Garaïalde en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et constatant que le mandat de M. Jacques Garaïalde arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de M. Jacques Garaïalde en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de deux (2) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2019, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M. Jacques Garaïalde a fait savoir qu'il accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Huitième résolution
(Renouvellement du mandat de M^me^ Guylaine Saucier en qualité de membre du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et constatant que le mandat de M^me^ Guylaine Saucier arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de M^me^ Guylaine Saucier en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2021, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M^me^ Guylaine Saucier a fait savoir qu'elle accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Neuvième résolution
(Renouvellement du mandat de M. Nicolas Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et constatant que le mandat de M. Nicolas Deconinck arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de M. Nicolas Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2021, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Nicolas Deconinck a fait savoir qu'il accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Dixième résolution
(Nomination de M^me^ Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **décide** de nommer M^me^ Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2021, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M^me^ Sabine Roux de Bézieux a fait savoir qu'elle accepterait par avance sa nomination, au cas où elle serait décidée par la présente Assemblée, et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Onzième résolution
(Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les principes et les composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, long terme et exceptionnels composant la rémunération totale et avantage de toute nature, attribuables à M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 « Principes des éléments de rémunération des membres du Directoire » et 2.6.1.2 « Composantes de la rémunération des membres du Directoire » du document de référence 2016.

Douzième résolution
(Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les principes et les composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, long terme et exceptionnels composant la rémunération totale et avantage de toute nature, attribuables à M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 « Principes des éléments de rémunération des membres du Directoire » et 2.6.1.2 « Composantes de la rémunération des membres du Directoire » du document de référence 2016.

Treizième résolution
(Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M^me^ Sharon MacBeath en sa qualité de membre du Directoire)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les principes et les composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, long terme et exceptionnels composant la rémunération totale et avantage de toute nature, attribuables à M^me^ Sharon MacBeath en sa qualité de membre du Directoire tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 « Principes des éléments de rémunération des membres du Directoire » et 2.6.1.2 « Composantes de la rémunération des membres du Directoire » du document de référence 2016.

Quatorzième résolution
(Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les principes et les composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, long terme et exceptionnels composant la rémunération totale et avantage de toute nature, attribuables à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance tels que figurant à la Section 2.6.1.3 « Principes et composantes des éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance » du document de référence 2016.

Quinzième résolution
(Réévaluation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **fixe**, à compter de l'exercice 2017, à 500 000 euros le montant global maximum annuel des jetons de présence alloués au Conseil de surveillance, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée Générale.

Seizième résolution
(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire)
L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.1 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Michel Giannuzzi tels que figurant à la Section 2.6.2.1 « Éléments de rémunération due ou attribuée à Michel Giannuzzi au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du document de référence 2016.

Dix-septième résolution
(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire)
L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.1 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Fabrice Barthélemy tels que figurant à la Section 2.6.2.2 « Éléments de rémunération due ou attribuée à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du document de référence 2016.

Dix-huitième résolution
(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Vincent Lecerf en sa qualité de membre du Directoire)
L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.1 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Vincent Lecerf tels que figurant à la Section 2.6.2.3 « Éléments de rémunération due ou attribuée à Vincent Lecerf au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du document de référence 2016.

Dix-neuvième résolution
(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance)
L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.1 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Didier Deconinck tels que figurant à la Section 2.6.2.4 « Éléments de rémunération due ou attribuée à Didier Deconinck au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 » du document de référence 2016.

Vingtième résolution
(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **autorise** le Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue :

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés « *Long Term Incentive Plan* » ; ou
- de l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale (ce nombre était de 6 372 269 actions au 31 décembre 2016), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être faits à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution est fixé à 60 euros.

L'Assemblée Générale **délègue** au Directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 15 millions d'euros.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

Vingt-et-unième résolution
(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce :

délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros ou équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;

en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, **délègue** à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;

- décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits :
  - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
  - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

À titre extraordinaire

Vingt-deuxième résolution
(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et conformément aux dispositions légales en vigueur et notamment celles des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

autorise le Directoire à compter du jour de la présente Assemblée Générale, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à procéder, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à des attributions gratuites d'actions existantes de la Société, en une ou plusieurs fois, sous conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, dans les conditions fixées ci-dessous.

Le nombre total des actions existantes de la Société attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra représenter plus de 1 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que les attributions décidées au titre de la présente résolution en faveur de chacun des membres du Directoire de la Société seront préalablement autorisées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourront représenter plus de 30 % du nombre d'actions autorisé par la présente résolution.

Les bénéficiaires seront les membres ou certains membres du personnel salarié ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce et sous réserve du respect des dispositions des articles L.225-186-1 et L.225-197-6 du Code de commerce) de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou certaines catégories d'entre eux.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive. La période d'acquisition ne pourra pas être inférieure à deux ans à compter de la date d'attribution des actions.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L.225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme d'achat d'actions tel que proposé à la onzième résolution proposée ci-dessus au titre de l'article L.225-209 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Dans ce cadre, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :

- déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- fixer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- arrêter la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises ;
- décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et,
- plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente

résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Vingt-troisième résolution
(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, **autorise** le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce et L.225-213 du même Code.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois en vertu de la présente autorisation est de dix pourcent (10 %) des actions composant le capital de la Société à quel que moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Vingt-quatrième résolution
(Modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **décide**, conformément aux dispositions de l'article L.225-79-2 du Code de commerce, d'organiser la nomination d'un salarié au Conseil de surveillance par le biais de la mise en place d'un Comité d'entreprise, et d'ajouter ainsi aux statuts de la Société :

D'une part, un nouvel article 29, au sein d'un nouveau titre IX, qui sera rédigé de la façon suivante :

« Les délégués du Comité d'entreprise exercent les droits qui leur sont attribués par la loi.

Les délégués du Comité d'entreprise pourront assister, sans voix consultative ni délibérative, aux Assemblées Générales.

Le Comité d'entreprise peut en outre, dans les conditions prévues par la loi, requérir l'inscription de projets de résolution à l'ordre du jour des Assemblées Générales. »

D'autre part, un nouvel alinéa 4 à l'article 17 qui sera rédigé de la façon suivante :

« Le Conseil de surveillance comporte un membre représentant les salariés désigné par le Comité d'entreprise de la Société. Ce nombre est porté à deux lorsque le Conseil de surveillance est composé de plus de 12 membres.

Le mandat du ou des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés est de quatre ans et prends fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre.

En cas de non-maintien des conditions d'application à l'article L.225-79-2 du Code de commerce, à la clôture d'un exercice, les mandats des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale ayant approuvé les comptes dudit exercice. »

Vingt-cinquième résolution
(Modification des statuts afin de prendre en compte la nouvelle terminologie du Code de commerce concernant les conditions de participation aux Assemblées Générales)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide, vue la nouvelle rédaction de l'article R.225-85 du Code de commerce, de remplacer l'expression « enregistrement comptable » par « inscription en compte » au sein de l'article 25 (« Assemblées Générales ») alinéa 4 des statuts, qui sera désormais rédigé comme suit :

« Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme de l'inscription en compte de ses titres dans les conditions prescrites par la loi. »

À titre ordinaire

Vingt-sixième résolution
(Pouvoirs pour les formalités)
L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications requis par la loi.

8.2 Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017

1. Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2016 (1re et 2e résolutions)

Dans sa première et deuxième résolution, le Directoire propose à l'Assemblée d'approuver les comptes annuels et les comptes consolidés clos le 31 décembre 2016 desquels il ressort :

- pour les comptes sociaux, un compte de résultat faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 9 769 475 euros en 2016 contre un montant de 54 159 597 euros en 2015 ;
- pour les comptes consolidés, un bénéfice net part du Groupe d'un montant de 118,6 millions d'euros en 2016 contre un montant de 83,3 millions d'euros en 2015. Le détail des comptes et les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurent aux Chapitres 4 « Examen de la situation financière et des résultats » et 5 « États financiers » du document de référence.

2. Affectation du résultat et fixation du montant du dividende (3e résolution)

La troisième résolution a pour objet de proposer à l'Assemblée :

(i) l'affectation du résultat ;

(ii) de fixer le dividende à 0,60 euro par action payable en numéraire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

La mise en paiement du dividende interviendrait le 6 juillet 2017.

3. Conventions et engagements réglementés (4e résolution)

La quatrième résolution soumet à l'Assemblée les engagements ou conventions visées aux articles L.225-86 et suivantes du Code de commerce intervenus ou s'étant poursuivis au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels que présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes (figurant à la Section 8.6 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du document de référence). Le Directoire précise qu'une nouvelle convention a été conclue et que celles conclues lors d'exercices précédents se sont poursuivies pendant l'exercice clos le 31 décembre 2016.

4. Ratification de cooptation, renouvellements de mandats et nomination au sein du Conseil de surveillance (5e à 10e résolutions)

Lors de sa réunion du 5 décembre 2016, le Conseil a pris acte de la démission de M. Josselin de Roquemaurel en qualité de membre du Conseil de surveillance.

Le Conseil, lors de cette même réunion, a, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, coopté **Mme Agnès Touraine** en qualité de membre du Conseil pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée la ratification de la cooptation de Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance (**5e résolution**), ainsi que, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la prolongation de son mandat pour une durée de quatre (4) ans (**6e résolution**).

Agnès Touraine est Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), et également Présidente fondatrice d'Act III Consultants, un cabinet de conseil dédié aux transformations numériques. Auparavant, elle a été PDG de Vivendi Universal Publishing, après avoir passé dix ans au sein du Groupe Lagardère et cinq ans chez McKinsey.

Elle est diplômée en droit, de Sciences Po Paris et titulaire d'un MBA de la Columbia University.

Elle siège au conseil d'administration de Proximus (ex-Belgacom), et siégeait jusqu'à mi-2016 à ceux de Darty Plc et de Neopost. Elle siège également aux conseils d'administration de différentes organisations à but non lucratif telles que l'IDATE ou la French American Foundation.

Par ailleurs, les mandats de M. Jacques Garaïalde et de Mme Guylaine Saucier (Membres indépendants du Conseil de surveillance) et de M. Nicolas Deconinck (Censeur) arrivent également à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la prolongation du mandat de **M. Jacques Garaïalde** en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance pour une durée de deux (2) ans (**7e résolution**).

Jacques Garaïalde était Senior adviser de Kohlberg Kravis Roberts & Co. (« KKR ») depuis 2014 et jusqu'au 31 décembre 2016 et était associé de KKR entre 2003 et 2014. Il était auparavant Partner de Carlyle, en charge du fonds Technology. Entre 1982 et 2000, il a exercé au sein du Boston Consulting Group, dont il a été Senior VP et Partner en charge de la Belgique (de 1992 à 1995) puis de la France et de la Belgique (de 1995 à 2000).

Entre 1979 et 1981, il a occupé différentes fonctions au sein de la société Esso France.

Il est également trustee de l'École Polytechnique Charitable Trust et membre du Benefits Committee de l'Institut des Maladies Génétiques.

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la prolongation du mandat de **Mme Guylaine Saucier** en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (**8e résolution**).

Guylaine Saucier a été Président-Directeur général du groupe Gérard Saucier Ltée de 1975 à 1989. Administrateur de nombreuses grandes entreprises, dont la Banque de Montréal, AXA Assurances Inc., Danone et Areva, elle a été également Présidente du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (ICCA, CDNX, TSX) (2000-2001), Présidente du Conseil d'administration de l'Institut canadien des comptables agréés (1999 à 2000), membre du Conseil d'administration de la Banque du Canada (1987 à 1991). Elle a également été nommée à la Présidence de la Chambre de commerce du Québec.

Elle est diplômée d'une licence en commerce de l'École des hautes études commerciales de Montréal. Elle est administrateur agréé de l'Institut des administrateurs de sociétés et s'est vue décerner le titre de « Fellow » de l'Ordre des Comptables Agréés du Québec.

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la prolongation du mandat de **M. Nicolas Deconinck** en qualité de censeur du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (**9e résolution**).

Nicolas Deconinck est Directeur associé de l'agence The Roxane Company, spécialisée en Stratégies Digitales et Social Media.

Il a débuté sa carrière comme Analyste marketing chez Orange Mobile, puis est devenu Consultant IT chez Bearing Point. Il a ensuite fondé Attractive, chaîne de magasins de sport puis SoActive, site e-commerce anglais. Il a revendu sa société puis a rejoint la fintech EarlyMetrics dont il a assuré le développement à l'international.

Il est diplômé de l'Université Paris-IX (Dauphine) et de Sciences Po Paris.

Enfin, Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance de **Mme Sabine Roux de Bézieux**, pour une durée de quatre (4) ans (**10e résolution**).

Cette nomination aurait pour effet d'atteindre 40 % de parité au sein de son Conseil, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Sabine Roux de Bézieux est diplômée de l'ESSEC. 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 société de conseil, Advanceo, avant de rejoindre le Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées et de prendre la Direction Générale de Notus technologies.

Sabine est engagée depuis dix ans dans le monde des fondations, d'abord avec la fondation ARAOK qu'elle a créée en 2005 avec son mari, puis en lançant l'association Un Esprit de Famille, qui rassemble les fondations familiales en France. Elle est par ailleurs active dans le milieu associatif, comme présidente de United Way France, d'Espoir Niger et de la Fondation de la mer.

Sabine Roux de Bézieux est administrateur indépendante de trois sociétés cotées : ABC arbitrage, Altur investissement et ANF immobilier.

5. Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération des membres du Directoire et du Président du Conseil de surveillance (11e à 14e résolution)

En application des récentes dispositions de la loi « Sapin II » (article L.225-82-2 du Code de commerce), il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver les principes et les composantes de détermination, de répartition et de d'attribution des éléments fixes, variables, long-termes et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à **M. Michel Giannuzzi** (Président du Directoire, **11e résolution**), à **M. Fabrice Barthélemy** (membre du Directoire, **12e résolution**), à **Mme Sharon MacBeath** (membre du Directoire, **13e résolution**), et à **M. Didier Deconinck** (Président du Conseil de surveillance, **14e résolution**) tels qu'exposé à la Section 2.6.1 « Consultation sur les principes et composantes des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent document de référence.

Il est précisé que l'ensemble de ces éléments de rémunération ont fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations et des rémunérations, et sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef.

6. Réévaluation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance (15e résolution)

Le montant maximal global de jetons de présence annuel autorisé par l'Assemblée Générale du 4 novembre 2013 est de 450 000 euros.

Afin de tenir compte de l'augmentation du nombre de membres du Conseil de surveillance en cas d'adoption des résolutions concernées soumises à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, il vous est demandé d'autoriser une augmentation de ce montant afin de le porter à 500 000 euros.

Il est précisé que cette augmentation n'aurait aucun effet sur la répartition des jetons entre les différents membres du Conseil de surveillance telle qu'exposée à la Section 2.6.1.3 « Principes et composantes des éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance » du présent document de référence.

7. Vote consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance sur l'exercice 2016 (16e à 19e résolutions)

En application de la recommandation de l'article 26.1 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef révisé en novembre 2016, Il est proposé de soumettre à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016, de M. Didier Deconinck (Président du Conseil de surveillance), et de MM. Michel Giannuzzi (Président du Directoire), et Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf(membres du Directoire), et exposés à la Section 2.6.2 « Consultation sur les éléments de rémunération due ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 decembre 2016 » du présent document de référence.

Il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Didier Deconinck (Président du Conseil de surveillance), ainsi qu'à MM. Michel Giannuzzi (Président du Directoire), et Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf (membres du Directoire).

8. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (20e résolution)

Afin que la Société dispose à tout moment de la faculté de racheter ses propres actions, il vous est proposé, d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou à faire acheter des actions de la Société, en vue de procéder notamment aux opérations suivantes :

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société)

au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés « *Long Term Incentive Plan* » ; ou

- l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme de rachat d'actions serait également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

La détention éventuelle d'actions par la société Tarkett est soumise à la réglementation en vigueur.

Les achats, cessions ou transferts pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens.

Les achats d'actions de la Société pourraient porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale (ce nombre était de 6 372 269 actions au 31 décembre 2016), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être faites à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Il vous est proposé de fixer le prix maximum d'achat par action à 60 euros.

L'Assemblée Générale délèguerait au Directoire, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence des opérations suivantes sur la valeur de l'action, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourrait être supérieur à 15 millions d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

Cette autorisation serait donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

9. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21e résolution)

Il vous est proposé, en application des dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce, de renouveler pour une période de 26 mois l'autorisation donnée au Directoire le 24 avril 2015 aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourrait dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros.

Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

10. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de délégation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation (22e résolution)

Nous vous proposons d'accorder au Directoire une autorisation, à l'effet d'attribuer gratuitement, sous réserve de la réalisation des conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, des actions existantes de la Société ne représentant pas plus de 1 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale, aux membres ou à certains membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou de ses sociétés liées. Nous vous précisons que les attributions qui seraient décidées au titre de la présente résolution, en faveur des membres du Directoire seraient préalablement approuvées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourraient représenter plus de 30 % des actions visées par ladite résolution.

Cette proposition tient compte du remaniement profond du régime juridique, fiscal et social des attributions gratuites d'actions introduit par la loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron ») et de ses amendements apportés par la loi de Finance 2017.

Dans le cadre de l'autorisation, nous vous proposons de prévoir qu'il appartiendra au Directoire de fixer, sur la base des recom-

mandations du Comité des nominations et des rémunérations, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive, laquelle ne pourra pas être inférieure à deux ans à compter de la date d'attribution des actions.

Nous vous proposons également de prévoir qu'il appartiendra au Directoire de fixer sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée par le Directoire dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

Nous vous proposons également de prévoir qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Nous vous proposons que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de cette autorisation soient acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L.225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme d'achat d'actions dument autorisé par l'Assemblée Générale et tel que proposé à la vingtième résolution de la présente assemblée au titre de l'article L.225-209 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Nous vous proposons de consentir cette autorisation à compter du jour de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Dans le respect de ce cadre, il vous sera proposé de donner tous pouvoirs au Directoire dans les limites fixées ci-dessus, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre cette autorisation et notamment afin de :

- déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et le cas échéant, de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- fixer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- arrêter la date de jouissance des actions nouvellement émises ;
- décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et,
- plus généralement, avec faculté de délégation et subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

11. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (23e résolution)

Il est proposé à l'Assemblée, en application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, de renouveler pour une période de 26 mois l'autorisation donnée au Directoire le 24 avril 2015 aux fins de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation des actions autodétenues et/ou qu'elle acquerrait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois serait de 10 % des actions composant le capital de la Société.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

12. Modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés (24e résolution)

La « loi Rebsamen », et en particulier l'article L.225-79-2 du Code de commerce, impose aux sociétés atteignant certains seuils, que votre Société dépasse, de nommer un ou deux (selon que le Conseil dépasse ou non 12 membres) membres représentants les salariés au Conseil de surveillance.

La loi prévoit qu'il revient à l'Assemblée Générale de procéder à la modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés ce ou ces membres représentant les salariés.

Le Directoire s'est attaché à prévoir un mode de désignation adapté aux spécificités de la Société, conforme aux meilleures pratiques et sans complexité excessive.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale de modifier les statuts afin de prévoir le principe de la mise en place d'un Comité d'entreprise, et de la désignation par ce Comité d'entreprise, dans les conditions prévues par la loi, du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés – le Conseil comportant moins de 12 membres.

13. Modification des statuts afin de prendre en compte la nouvelle terminologie du Code de commerce concernant les conditions de participation aux assemblées générales (25e résolution)

Un récent décret a modifié la terminologie de la réglementation en matière de preuve de la propriété des actions de la Société, qui conditionne la possibilité de participer aux assemblées générales.

En l'occurrence, alors que les textes parlaient auparavant de nécessité de justifier de l' « enregistrement comptable » de ses titres, il est désormais fait référence à l' « inscription en compte » de ses titres.

Il ne s'agit que d'un changement terminologique, visant à clarifier une expression qui pouvait prêter à confusion, et qui est sans impact sur les conditions de fond et de délais qui régissent la participation aux Assemblées.

Dans la mesure où cette expression figurait dans les statuts de la Société, il vous est demandé au titre de cette résolution d'y apporter le changement correspondant.

Nous espérons que vous voudrez bien vous prononcer en faveur de l'ensemble des résolutions soumises à votre vote.

Le Directoire

8.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2016

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre société et de notre Groupe durant l'exercice clos le 31 décembre 2016, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous précisons que le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport de gestion dans les délais légaux.

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, nous avons examiné les comptes annuels, les comptes consolidés ainsi que le rapport de gestion que nous a présentés le Directoire et nous estimons que ces documents ne donnent lieu à aucune observation particulière.

Nous espérons que l'ensemble des propositions que vous a faites le Directoire dans son rapport recevra votre agrément, et que vous voudrez bien adopter les résolutions qui vous sont soumises.

Le Conseil de surveillance

8.4 Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2016

Le tableau ci-après identifie les Sections du document de référence 2016 qui comprend l'intégralité des éléments du rapport de gestion du Directoire requis par les dispositions légales et réglementaires.

Éléments du rapport de gestion		Section du document de référence
1.	Activité du Groupe	Section 1.4
2.	Faits marquants durant l'exercice 2016	Section 1.1
3.	Résultats du Groupe en 2016	Sections 5.1 à 5.4
4.	Situation de l'endettement du Groupe	Sections 4.3.3 à 4.3.7
5.	Gestion des risques financiers du Groupe	Section 6.2
6.	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Section 6.1
7.	Activités en matière de recherche et développement	Section 1.6.4
8.	Évènements importants survenus depuis la clôture	Section 5.2 (Note 11)
9.	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	Section 4.6
10.	Affectation du résultat	Section 8.1.2
11.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	Section 5.5
12.	Dividendes	Section 5.7
13.	Dépenses non déductibles fiscalement	Section 8.1.2
14.	Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	Section 2.1.1
15.	Organisation de la Direction Générale de la Société	Section 2.1.1
16.	Filiales et prises de participations	Section 5.6
17.	Actionnariat	Section 7.3
18.	Consultation sur les principes et composantes des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Section 2.6.1
19.	Consultation sur les éléments de rémunération due ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Section 2.6.2
20.	Plans d'option de souscription ou d'achat d'actions et d'attributions d'actions de performance	Section 2.5
21.	Délégations dans le domaine des augmentations de capital	Section 7.4
22.	Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L.621-18-2 du Code monétaire et financier)	Section 2.8
23.	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	Section 7.8
24.	Rachat d'actions	Section 7.2.4
25.	Tableau des délais de paiement des fournisseurs ou clients	Section 5.4 (Note 2.5)
26.	Informations sociales, environnementales et sociétales	Sections 3.1, 3.2 et 3.3
27.	Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	Section 6.4

8.5 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de votre société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés, au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement au titre de la vingt-deuxième résolution ne pourra représenter plus de 1 % du capital de votre société à la date de la présente assemblée.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à attribuer des actions gratuites existantes de votre société.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Paris-La Défense, le 22 février 2017

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit		Mazars	
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Juliette Decoux	Éric Schwaller

8.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avec la société FM Insurance Company Ltd

Personne concernée : M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de FM Insurance Company Co., maison mère de la société FM Insurance Company Ltd.

M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire, a été nommé le 13 octobre 2016 membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de la société FM Insurance Company Co., maison mère de la société FM Insurance Company Ltd, qui fournit à votre société une police d'assurance.

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 26 octobre 2016, prévoit la reconduction, intervenue le 31 octobre 2016, de la police d'assurance fournie par la société FM Insurance Company Ltd. à votre société, jugée nécessaire à la poursuite de ses activités opérationnelles.

Une charge de 57 694 € TTC a été comptabilisée dans les comptes de votre société au titre de cette convention, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la Société Investissement Deconinck (« S.I.D. »)

Personnes concernées : Messieurs Bernard-André Deconinck, Didier Deconinck et Éric Deconinck, membres du Conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires de la société S.I.D., qui détient plus de 10 % des droits de votes de Tarkett.

› Convention de prestations de services

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 17 décembre 2013, prévoit que votre société assure au profit de la S.I.D., actionnaire à hauteur de 50,18 % de Tarkett, des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à son activité. Ces prestations sont nécessaires à la gestion de la S.I.D. et se poursuivront en 2017.

Un produit de 75 000 € HT a été comptabilisé dans les comptes de votre société au titre de cette convention, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

› Convention d'assistance et d'animation

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 9 octobre 2013, prévoit que la S.I.D., actionnaire à hauteur de 50,18 % de Tarkett, fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes.

Une charge de 500 000 € HT a été comptabilisée dans les comptes de votre société au titre de cette convention, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire
Lors de l'admission des actions de Tarkett aux négociations de NYSE Euronext Paris, le contrat de travail de Monsieur Michel Giannuzzi a été résilié pour ne conserver que son mandat social. Dans ce contexte, les conventions ci-dessous ont été autorisées par votre Conseil de surveillance du 27 septembre 2013.

> Prime de rétention
Une prime de rétention d'un montant de 300 000 € sera versée à Monsieur Michel Giannuzzi au 1er novembre 2017, sous condition de présence à cette date.

> Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions
Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie d'une indemnité de départ contraint soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Monsieur Michel Giannuzzi au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire et, le cas échéant, au titre de son contrat de travail. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-dessous, le montant total perçu par Monsieur Michel Giannuzzi à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire et, le cas échéant, au titre de son contrat de travail.

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Monsieur Michel Giannuzzi sur les trois années civiles précédant son départ. Dans l'hypothèse où le départ interviendrait avant novembre 2017, la performance sera mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant au calcul de la part variable de sa rémunération de Président du Directoire et de sa rémunération en tant que salarié.

L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera due par la Société, et si le taux de performance est au moins égal à 100 %, l'indemnité sera due dans son intégralité. Elle sera calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance.

L'indemnité de départ sera due par la Société, sous condition de l'atteinte des conditions de performance, en cas de départ contraint, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, des fonctions de mandataire social, sur initiative du Conseil de surveillance, quelle que soit la forme de la cessation du mandat, sauf cas de faute grave ou faute lourde.

> Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence dans le cadre son mandat social.

Monsieur Michel Giannuzzi percevra à ce titre une indemnité de non-concurrence égale à sa rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire (y compris, le cas échéant, au titre de son contrat de travail conclu avec la SIF), payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence. Cette indemnité s'imputera sur l'indemnité de départ que Monsieur Michel Giannuzzi pourra percevoir de sorte que le montant total perçu au titre de son indemnité de départ et de non-concurrence n'excède pas deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant le départ. La société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucun montant n'a été versé à Monsieur Michel Giannuzzi, au titre de l'une quelconque des trois conventions ci-dessus mentionnées.

Fait à Paris-La Défense, le 22 février 2017

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit		Mazars	
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Juliette Decoux	Éric Schwaller

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	Personne responsable du document de référence	280
9.2	Attestation de la personne responsable	280
9.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	280
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	280
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	281
9.6	Documents accessibles au public	281
9.7	Tableaux de concordance	282

Personne responsable du document de référence. Attestation de la personne responsable.
Nom et fonction du responsable de l'information financière. Calendrier indicatif de l'information financière

9.1 Personne responsable du document de référence

M. Michel Giannuzzi
Président du Directoire de la Société

9.2 Attestation de la personne responsable

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 274 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 21 mars 2017

Michel Giannuzzi
Président du Directoire

9.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière

Raphaël Bauer
Directeur financier du Groupe

Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris-La Défense, France
Tél. : + 33 (0)1 41 20 40 40

9.4 Calendrier indicatif de l'information financière

Les informations financières communiquées au public par Tarkett seront disponibles sur le site Internet de Tarkett (**www.tarkett.com**).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de Tarkett jusqu'au 31 décembre 2017 devrait être le suivant :

	Calendrier 2017
Résultats du premier trimestre	25 avril 2017
Assemblée Générale	27 avril 2017
Résultats du premier semestre	26 juillet 2017
Résultats du troisième trimestre	24 octobre 2017

9.5 Contrôleurs légaux des comptes

9.5.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG Audit, département de KPMG S.A.
Représenté par MM. Philippe Grandclerc et Renaud Laggiard

Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

KPMG S.A. est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Le mandat de KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes titulaire a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

Cabinet Mazars
Représenté par M^me^ Juliette Decoux
et M. Éric Schwaller

61 rue Henri Regnault – Exaltis
92400 Courbevoie

Le Cabinet Mazars est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Le Cabinet Mazars a été nommé en qualité de commissaire aux comptes titulaire lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

9.5.2 Commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit S.A.
Représenté par François Caubrière

Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

La société KPMG Audit S.A. est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit S.A. a été nommé en qualité de commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

M. Jérôme de Pastors
61 rue Henri Regnault – Exaltis
92400 Courbevoie

M. Jérôme de Pastors est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

M. Jérôme de Pastors a été nommé en qualité de commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

9.6 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (**www.tarkett.com**) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (**www.amf-france.org**).

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est disponible sur le site Internet de la Société.

9.7 Tableaux de concordance

9.7.1 Annexe 1 du règlement européen

Annexe I du règlement (CE) n°809/2001 de la Commission			Sections du document de référence
1.	Personnes responsables		9.1
2.	Contrôleurs légaux des comptes		9.5
3.	Informations financières sélectionnées		1.1.2
4.	Facteurs de risques		6.1
5.	Informations concernant l'émetteur		
	5.1.	Histoire et évolution de la Société	1.2
	5.2.	Investissements	4.2
6.	Aperçu des activités		
	6.1.	Principales activités	1.4
	6.2.	Principaux marchés	1.5
	6.3.	Dépendance de l'émetteur	1.6.2.1
	6.4.	Position concurrentielle	1.5
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	3.1 à 3.3
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		NA
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
	14.1.	Informations concernant les membres	2.1
	14.2.	Conflits d'intérêts	2.1
15.	Rémunérations et avantages		2.3
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
	16.1.	Dates d'expiration des mandats	2.1.1
	16.2.	Contrats liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	2.9
	16.3.	Informations sur les Comités du Conseil	2.2.2.1
	16.4.	Conformité au régime du gouvernement d'entreprise	2.2.2.2
17.	Salariés		
	17.1.	Nombre de salarié	3.2.1.2
	17.2.	Participations et stock-options	2.4 - 2.7

Annexe I du règlement (CE) n°809/2001 de la Commission		Sections du document de référence
18.	Principaux actionnaires	7.3
19.	Opérations avec les apparentés	2.9
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1.	Informations financières historiques	5.1 - 5.2
20.2.	Informations financières pro-forma	NA
20.3.	États financiers	5
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	5.9 - 5.10
20.5.	Date des dernières informations financières	5.1 à 5.4
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7.	Politique de distribution de dividendes	5.7
20.8.	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	7.6
22.	Contrats importants	4.4
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	NA
24.	Documents accessibles au public	9.6
25.	Informations sur les participations	7.7

9.7.2 Rapport financier annuel

Informations de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier		Sections du document de référence
1.	Rapport de gestion	8.4
2.	Comptes consolidés	5.1
3.	Comptes sociaux	5.3
4.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et sur les comptes sociaux	5.9 - 5.10
5.	Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	5.8
6.	Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	6.4
7.	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	6.5
8.	Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.2

création et réalisation : agence marc praquin.

Tarkett

THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE