Villeroy & Boch
1748

Extrait du rapport annuel 2009

Sommaire

Groupe Villeroy & Boch

Directoire 4
Conseil de Surveillance 7
Collaborateurs 12
Rapport de gestion 18
- Contexte économique 18
- Chiffre d'affaires et résultat 18
- Chiffre d'affaires et résultat des Divisions 21
- Investissements 22
- Financement 22
- Liquidité nette 24
- Structure du bilan 24
- Effectifs 24
- Approvisionnement 26
- Recherche et développement 26
- Opportunités 27
- Risques 27
- Événements après la clôture de l'exercice 30
- Système de rémunération 30
- Perspective du Groupe 31

Annotation: Pour l'agenda de l'entreprise 2010 voir page 34.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

Ce qui, en 2007, avait initialement commencé par la crise de l'immobilier aux États-Unis, s'est transformé, au fil de la crise financière, en la plus forte récession mondiale de l'histoire récente. Villeroy & Boch n'a malheureusement pas pu se soustraire à ces événements. En ce qui concerne notre chiffre d'affaires, la tendance à la baisse amorcée en 2008 a atteint son pic au cours du premier semestre 2009. En dépit d'un net ralentissement de la tendance au cours du deuxième semestre, notre chiffre d'affaires a subi, pour l'exercice écoulé, un recul de près de 15 %, à 715 millions d'euros, contre 840 millions d'euros en 2008.

Face à une crise d'une telle ampleur, les entreprises sont toutes contraintes d'opérer des coupes importantes. Nous avons réagi à temps et adopté, dès 2008, une série de mesures dont la poursuite systématique en 2009 s'est traduite par des améliorations considérables: ainsi avons-nous été en mesure d'améliorer sensiblement notre situation en termes de liquidité, ceci en réduisant de plus de 60 millions d'euros nos actifs courants, en particulier par la réduction des stocks ainsi que par une gestion stricte des créances. Nos mesures d'économies, dont certaines ont été élargies une nouvelle fois pendant l'exercice en cours, ont entraîné une réduction considérable des charges pesant sur tous les postes de coûts. Les frais de personnel ont pu être réduits de 30 millions d'euros et les frais de matériel de plus de 25 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Au total, ces économies nous ont permis de clôturer l'exercice 2009 avec un résultat opérationnel (EBIT avant charges exceptionnelles) tout juste négatif de -1,7 million d'euros, malgré un recul du chiffre d'affaires de 125 millions d'euros.

Parmi les mesures évoquées, j'attache une importance particulière à celles qui permettront aussi des économies à l'avenir. Les effets durables générés au cours de l'exercice 2009 proviennent essentiellement d'ajustements du personnel dans les secteurs administratifs. Engagées conformément aux plans, ces ajustements visant une baisse durable des coûts structurels font partie de l'ensemble de mesures adoptées en mars dernier pour augmenter notre compétitivité. Cet ensemble de mesures, qui entraîne en 2009 une charge unique du résultat de 74 millions d'euros, comporte en outre des ajustements radicaux sur l'ensemble des sites de production des deux Divisions: l'objectif consiste essentiellement dans une réduction notable de nos coûts de fabrication. En constituant des centres de compétence et en renforçant la spécialisation et l'automatisation de nos sites de production, nous gagnons une compétitivité nettement accrue dans un environnement de plus en plus soumis à la pression exercée sur les prix. Ceci nous permet de faire face aux fluctuations futures de la conjoncture.
Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour appliquer les mesures prévues avec rapidité et fermeté, et faire en sorte que notre assiette de coûts, en liaison avec les réductions de coûts déjà réalisées, soit durablement réduite de plus de 50 millions d'euros à partir de 2012. Une mise en œuvre progressive nous permettra de renouer avec les bénéfices beaucoup plus vite que dans le passé: dès 2010, sur la base du même chiffre d'affaires (nous prévoyons pour l'année en cours une stabilisation), nous enregistrerons à nouveau un résultat opérationnel positif.

Dès que la conjoncture repartira, nous nous attellerons à nouveau aux objectifs de croissance et de rendement que nous nous étions fixés avant la crise, avec des structures plus efficaces et un taux de capital propre toujours aussi élevé de 34 %. Certes, les signes d'un rétablissement conjoncturel se multiplient, mais en dépit de premières lueurs à l'horizon, l'incertitude demeure quant à l'évolution économique à venir. Sur nos principaux marchés, les impulsions actuelles ne suffisent malheureusement pas encore pour que l'on puisse parler d'une reprise intrinsèque. Une stricte gestion des coûts et la préservation de la structure solide de nos liquidités demeurent jusqu'à nouvel ordre la priorité absolue.

Parallèlement à l'optimisation de nos structures de production et de coûts, nous avons intensifié nos activités sur nos marchés de distribution:

- Nous considérons comme par le passé que notre principal potentiel de croissance se situe en dehors de l'Europe occidentale. Nous avons étendu notre présence dans les régions de croissance, surtout en Asie, et poursuivrons sur cette voie. L'un des grands piliers de notre stratégie d'internationalisation réside en outre dans les activités de gestion de projet, qui se concentrent sur les résidences et les hôtels haut de gamme. Nous opérons déjà dans ce domaine avec une équipe de gestion de projet spécialement constituée pour traiter ces activités à l'échelle internationale. Nous renforcerons encore cette équipe en 2010 afin, notamment, d'accroître la proximité avec les grands décideurs en matière de projets à Londres, New York et Hong-Kong.
- Sur nos marchés européens d'origine, qui sont saturés, l'objectif consiste à trouver à temps des solutions adaptées à l'évolution démographique de même qu'au changement important du comportement des consommateurs. Nous avons, par conséquent, renforcé le personnel marketing de nos deux Divisions et ferons progresser le développement d'offres en produits et services spécifiques à des groupes cibles donnés. Des innovations telles que *GreenGain* en font impérativement partie: avec ces W.-C. n'utilisant que 3,5 l d'eau par cycle (soit 40 % d'économies), nous avons une fois de plus réussi à établir une référence dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

Le grand nombre de changements, tant internes, qu'externes, intervenant aujourd'hui sur notre entreprise exige de nous tous le déploiement d'intenses efforts. Dans ces conditions difficiles, nos collaborateurs du monde entier apportent, par leur travail, une contribution extraordinaire à l'amélioration tant du résultat que des liquidités de Villeroy & Boch. Je souhaite leur adresser ici, au nom également de mes collègues du Directoire, mes remerciements les plus chaleureux. La rapidité avec laquelle nous nous sommes adaptés en tant qu'organisation à la modification des conditions environnantes me donne la plus grande confiance dans l'avenir.

Nous attachons, en effet, une grande importance à ce que nos actionnaires demeurent longtemps fidèles à l'entreprise. C'est pourquoi nous poursuivons systématiquement depuis des années une politique des dividendes axée sur la continuité. Toutefois, dans la situation actuelle, nous, Directoire et Conseil de Surveillance, considerons que le versement de dividendes ne constituerait pas un acte responsable.
La hausse des cours de notre action préférentielle qui s'est produite l'an passé, brièvement renforcée par la hausse réjouissante au sein du SDAX, ne pouvait pas être prévue du fait des charges importantes pesant sur le résultat. J'interprète ceci comme un signe de confiance dans les mesures que nous avons prises, dans notre entreprise et dans nos marchés. Nous avons mis en place les conditions nécessaires pour permettre à Villeroy & Boch d'être une entreprise durablement saine et profitable.

Veuillez agréer, chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,
l'expression de mes salutations distinguées.

Frank Göring
Président du Directoire
Mettlach, mars 2010

Directoire

Manfred Finger

Finances et Personnel (CFO)

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig, Allemagne

Frank Göring

Président du Directoire (CEO) (depuis le 15/05/2009)
auparavant Porte-parole du Directoire (CEO)

b) en interne:
Villeroy & Boch Magyarország Kft.,
Hódmezövásárhely/Hongrie

Volker Pruschke

Développement de l'entreprise (CSO)

Membres du Conseil de Surveillance

Luitwin Gisbert von Boch-Galhau

Membre honoraire

b) Banque CIC Est S.A., Strasbourg , France
(Membre du Conseil d'Administration)
en interne: Villeroy & Boch Magyarország Kft.,
Hódmezövásárhely, Hongrie
(Président du Conseil de Surveillance)

Wendelin von Boch-Galhau

Président du Conseil de Surveillance (depuis le 16/05/2009)
auparavant 2nd président suppléant du Conseil de Surveillance
Gérant de country life von Boch-Galhau Vewaltungs-Gesellschaft mbH

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig, Allemagne
Nici GmbH, Altenkunstadt, Allemagne (jusqu'au 08/04/2009)

Ralf Runge*

1er président suppléant
Président du comité d'entreprise Faïencerie et Cristallerie
Président du Comité d'entreprise européen de
Villeroy & Boch (depuis mars 2009)

b) Merziger Verwaltungsgesellschaft für Wohnungswirtschaft mbH,
Merzig, Allemagne (jusque juin 2009)
Merziger Verwaltungsgesellschaft für Wohnungswirtschaft
mbH & Co. KG, Merzig, Allemagne (jusque juin 2009)

Peter Prinz Wittgenstein

2nd président suppléant du Conseil de Surveillance
(depuis le 16/05/2009)
auparavant président du Conseil de Surveillance
Conseiller en gestion d'entreprise

Jürgen Beining*

Directeur des ventes Salle de Bains et Wellness

Eugen von Boch (jusqu'au 31/01/2010)

Entrepreneur

b) Volksbank Untere Saar eG, Losheim, Allemagne

Dr. Alexander von Boch-Galhau

Conseiller en gestion d'entreprise

b) Union Stiftung, Sarrebruck, Allemagne

Hannsgeorg Edinger* (jusqu'au 31/05/2009)

Secrétaire du syndicat IG Bergbau, Chemie, Energie, Hanovre, Allemagne

a) Schott AG, Mayence, Allemagne

Dietmar Geuskens* (depuis le 22/06/2009)

Responsable de district du syndicat IG Bergbau, Chemie, Energie, Sarrebruck, Allemagne

a) RAG Deutsche Steinkohle AG, Herne, Allemagne

b) Evonik Power Saar GmbH, Sarrebruck, Allemagne

Werner Jäger*

Administrateur informatique
Président du Comité d'entreprise Administration centrale

Dr. Jürgen Friedrich Kammer

Ancien Président du Directoire puis du Conseil de Surveillance de Süd-Chemie AG, Munich, Allemagne

a) Lanxess AG, Leverkusen, Allemagne

b) Wittelsbacher Ausgleichsfonds, Munich, Allemagne
Hörmann GmbH & Co. KG, Kirchseeon, Allemagne

Charles Krombach

Gérant de Landewyck Group S.à r.l., Luxembourg
Gérant de Heintz van Landewyck S.à r.l., Luxembourg

Dietmar Langenfeld*

Président du Comité central d'entreprise de Villeroy & Boch AG
Président du Comité d'entreprise de l'usine d'équipement sanitaire

Ralf Sikorski*

Secrétaire syndical
Responsable régional Rhénanie-Palatinat / Sarre du syndicat IG Bergbau, Chemie, Energie, Mayence, Allemagne

a) BASF SE, Ludwigshafen, Allemagne

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig, Allemagne

Evonik Power Saar GmbH, Sarrebruck, Allemagne
(Président suppléant)

Evonik New Energies GmbH, Sarrebruck, Allemagne
(Président suppléant)

Francois Villeroy de Galhau (depuis le 01/02/2010)

Membre du Comité exécutif de la banque BNP Paribas S.A.
(responsable du pôle banque de détail en France)

b) Fortis Banque France S.A. (Président du Conseil de Surveillance)
Bayard Presse S.A. (Membre du Conseil de Surveillanc)

* délégués des salariés

a) membre d'autres conseils de surveillance prévus par la législation au sens de l'article 125 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (§ 125 AktG)

b) membre d'organes de contrôle d'entreprises similaires basés en Allemagne et à l'étranger, au sens de l'article 125 de la Loi allemande sur les sociétés par action (§ 125 AktG)

Rapport du Conseil de Surveillance

Au cours de l'exercice 2009, le prolongement de la crise économique et financière mondiale a entraîné une nette dégradation de la situation du secteur de la céramique en termes de ventes et de chiffre d'affaires. En mars de l'année dernière, le Conseil de Surveillance a, en concertation avec le Directoire, décidé de la mise en œuvre d'un vaste programme de mesures visant à anticiper et à contrer cette tendance négative et à renforcer de manière durable la compétitivité du Groupe Villeroy & Boch.

Le suivi consultatif et la supervision du Directoire ont, lors de la mise en œuvre de ce train de mesures, constitué l'une des activités prioritaires du Conseil de Surveillance durant l'exercice considéré.

Le Directoire n'a jamais cessé, au cours de l'année, via des rapports écrits ou oraux, d'informer le Conseil de Surveillance en temps voulu et de manière exhaustive afin sur l'évolution du résultat de la société et de ses activités, y compris en ce qui concerne l'exposition au risque et la gestion du risque, ainsi que de la mise en œuvre et des effets du train de mesures adoptées; le Conseil de Surveillance a ainsi pu débattre et délibérer de manière intense et régulière sur des sujets portant notamment sur la maîtrise des effets de la crise.

Les écarts d'activité constatés par rapport à la planification établie ont tous été expliqués et justifiés en détail par le Directoire qui en a rendu compte par écrit et oralement au Conseil de Surveillance, permettant ainsi de discuter des mesures alors appliquées. Le Conseil de Surveillance a été impliqué dans toutes les décisions considérées comme étant essentielles pour l'entreprise.

Autres sujets abordés lors des sessions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance s'est réuni quatre fois en sessions ordinaires au cours de l'exercice considéré. Dans toutes les sessions, un élément essentiel a été la discussion détaillée sur la situation du Groupe et sur l'évolution des affaires. Aucun membre du Conseil de Surveillance n'a, au cours de l'exercice considéré, pris part à moins de la moitié des sessions du Conseil de Surveillance.

Autres sujets abordés ont été:

La **session de printemps** s'est essentiellement intéressée à l'approbation des états financiers annuels et plus particulièrement à l'analyse détaillée de la mise en œuvre d'un train de mesures appropriés à renforcer de manière durable la compétitivité, comme réaction aux implications de la crise économique sur la Groupe Villeroy & Boch. Compte tenu de la portée de la décision relative à la mise en œuvre d'un train de mesures appropriées, le Conseil de Surveillance avait, en concertation avec le Directoire, allongé à deux jours la durée de cette session.

Les décisions relatives au personnel mentionnées ci-dessous de manière distincte ont été prises lors de la session qui s'est déroulée le jour de la tenue de l'Assemblée générale des actionnaires.

Lors de la **session d'automne**, le Directoire a fourni des informations quant à l'avancement des projets qui avaient été lancés à la suite de l'enquête menée auprès des collaborateurs en 2008. Les délibérations ont,

Wendelin von Boch-Galhau, Président du Conseil de Surveillance

en outre, porté sur les mesures de formation jusqu'alors mises en œuvre pour les ouvriers de production et les employés sur les sites allemands dans le cadre du chômage partiel.

Lors de la **session de décembre**, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont délibéré sur le plan 2010 ainsi que sur les questions relatives à la gouvernance d'entreprise, à la gestion des risques et à la fonction Compliance, et ont adopté la Déclaration de conformité conformément à l'article 161 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (Aktiengesetz, § 161 AktG). Le Conseil de Surveillance a notamment examiné le système de rémunération applicable au Directoire à la lumière des prescriptions de la Loi allemande sur la pertinence de la rémunération du Directoire (Gesetz über die Angemessenheit der Vorstandsvergütung) entrée en vigueur au mois d'août 2009 et des nouvelles recommandations du Code allemand de gouvernance d'entreprise (Deutscher Corporate Governance Kodex), et a décidé de mettre au point un système de rémunération adapté. Lors de cette réunion, le Conseil de Surveillance a également présenté les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs en 2009 en Hongrie et en Roumanie, adopté le plan annuel 2010, et approuvé la vente de plusieurs biens immobiliers ainsi que l'achat d'un bien immobilier.

Pour les résolutions portant sur deux transactions immobilières dans lesquelles le président du Conseil de Surveillance est concerné ou partie prenante, ce dernier s'est abstenu de voter. Le Conseil de Surveillance a examiné la pertinence des conditions convenues et les a approuvées à l'unanimité.

Au cours de l'exercice considéré, le Directoire s'est, en outre, plusieurs fois réuni tant avec le président du Conseil de Surveillance qu'avec le président du Comité d'audit dans le cadre de consultations individuelles portant sur des sujets d'actualité.

Mouvements au sein du Directoire et du Conseil de Surveillance

À la mi-mai, Peter Prinz Wittgenstein a, d'après 15 années d'activité, présenté sa démission en tant que président du Conseil de Surveillance avec effet à la fin de l'Assemblé générale des actionnaires. Wendelin von Boch-Galhau a été élu à l'unanimité nouveau président du Conseil de Surveillance lors de la précédente session du Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance entend saisir ici l'occasion qui lui est offerte pour remercier tout particulièrement Peter Prinz Wittgenstein qui exerçait le mandat de président du Conseil de Surveillance depuis le 11 juillet 1994; il a, au cours de ses années d'activité, pris part à de nombreuses décisions d'avenir pour Villeroy & Boch AG et su dirigé de manière exemplaire cet organe. À l'avenir, Peter Prinz Wittgenstein poursuivra ses activités au sein du Conseil de Surveillance où il siégera en qualité de second président suppléant et pourra mettre sa vaste expérience à contribution lors des sessions.

L'élection du nouveau président du Conseil de Surveillance a, au sein des comités, entraîné des changements concernant MM. Wendelin von Boch-Galhau et Peter Prinz Wittgenstein.

Marque d'une confiance particulière, le Conseil de Surveillance a unanimement soutenu la proposition du Comité du personnel en ce qui concerne la nomination de Frank Göring, porte-parole du Directoire, au poste de président du Directoire.

À la fin mai, M. Hannsgeorg Edinger (syndicat Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie - IGBCE) a, à sa propre demande, démissionné de ses fonctions de délégué des salariés au sein du Conseil de Surveillance de Villeroy & Boch AG. M. Dietmar Geuskens (IGBCE) a repris ce mandat au mois de juin.

M. Eugen von Boch a démissionné de son mandat au sein du Conseil de Surveillance avec effet au 31 janvier 2010. Le 1er février 2010, M. Francois Villeroy de Galhau a été nommé par décision de justice à sa succession jusqu'à la prochaine Assemblée générale. Le Directoire et le Conseil de Surveillance proposeront à l'Assemblée générale des actionnaires l'élection de M. Villeroy de Galhau en tant que membre du Conseil de Surveillance.

Travail des Comités

Le **Comité d'audit** s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice considéré. Les thèmes abordés lors de la session du mois de mars ont été le rapport du cabinet d'audit KPMG AG concernant les états financiers annuels de l'exercice 2008, ainsi que la proposition de changer de cabinet d'audit à Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft en tant que cabinet d'audit pour l'exercice 2009. Lors de la session du mois de décembre, le Comité d'audit a discuté des implications de la Loi allemande sur la modernisation du droit comptable (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, BilMoG) ainsi que de la gestion des risques, du travail du service Révision Interne et du statut de la fonction Compliance interne à l'entreprise.

Le **Comité du personnel** s'est réuni une fois au mois de mai et a, outre les thèmes relatifs au personnel, également examiné les accords sur les objectifs et la rémunération des membres du Directoire.

Le **Comité de l'investissement** s'est réuni en décembre pour discuter de la planification de l'entreprise et des investissements pour l'année 2010.

Le **Comité d'Arbitrage** n'a pas siégé au cours de cet exercice.

États financiers annuels et consolidés

Le bilan de clôture, les résultats financiers consolidés établis selon les normes IFRS, ainsi que le rapport de gestion de Villeroy & Boch AG pour l'exercice 2009 ont été audités et certifiés sans réserve par Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, l'auditeur retenu par l'Assemblée générale des actionnaires. Ces documents et les rapports d'audit de l'auditeur ont été transmis en temps voulu à tous les membres du Comité d'audit et du Conseil de Surveillance avant la tenue de la session consacrée au bilan. Ils ont été abondamment discutés lors de la session du Comité d'audit et lors de la session du Conseil de Surveillance du mois de mars 2010 consacrée au bilan.

Lors des deux sessions, l'auditeur a rendu compte de l'audit dans son ensemble ainsi que de chacun des points essentiels de l'audit; il a également présenté les principaux résultats de l'audit et répondu dans le détail à toutes les questions posées par le Conseil de Surveillance. À cet égard, l'auditeur a notamment pris position quant à la question de savoir si le système interne de contrôle et de gestion des risques relatif au processus comptable présente des faiblesses essentielles, et n'a formulé aucune objection sur ce point. Il a souligné qu'aucune circonstance n'était susceptible de remettre en cause son impartialité et a informé le Conseil de Surveillance des prestations réalisées en supplément des prestations d'audit fournies. Le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport d'audit et du résultat de l'audit, et y a souscrit.

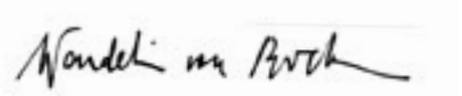
Le Conseil de Surveillance a, en outre, vérifié le bilan de clôture, les résultats financiers consolidés et le rapport de gestion pour l'exercice 2009, en prenant à chaque fois en considération le rapport d'audit de l'auditeur.

Après avoir établi les conclusions finales de son propre audit, il a, conformément aux recommandations du Comité d'audit, approuvé le bilan de clôture établis par le Directoire dans le cadre de la session consacrée au bilan du mois de mars 2010. Ce bilan est donc arrêté conformément au § 172 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (§ 172 AktG). En outre, le Conseil de Surveillance a approuvé les résultats financiers consolidés du Groupe et le rapport de gestion.

Le Conseil de Surveillance remercie les membres sortants du Conseil de Surveillance, M. Hannsgeorg Edinger et M. Eugen von Boch, tout autant que les membres actifs et le Directoire pour leur coopération constructive et empreinte de confiance au cours de l'exercice 2009.

Le Conseil de Surveillance tient également à remercier les collaboratrices et collaborateurs du Groupe Villeroy & Boch, qui ont su, grâce à la qualité de leur engagement et de leur motivation, relever les défis de l'exercice 2009 et ont manifesté une grande compréhension vis-à-vis de la nécessité des mesures mises en œuvre.

Pour le Conseil de Surveillance



Président
Mettlach, mars 2010

Nos collaborateurs

Offensive sur le front de la qualification

Villeroy & Boch a tiré partie de l'introduction, en avril 2009, du chômage partiel sur les sites allemands pour lancer une vaste campagne de formation des ouvriers de la production et des employés. Un programme de formation spécialement conçu pour les groupes cibles auxquels il s'adressait a ainsi été élaboré ce programme un écho positif, tant au sein des Divisions Salle de Bains et Wellness et Arts de la Table qu'auprès des services administratifs du siège social. L'objectif des mesures de formation était d'organiser et d'utiliser de manière efficace la période de chômage partiel afin de préparer au mieux nos collaborateurs vis-à-vis des défis actuels et futures.

Dans le domaine de la production, les formations par modules se sont déroulées à affronter dans le cadre du chômage partiel. Le contenu des programmes de formation a été fixé en étroite concertation avec le ministère de l'Économie de la Sarre, les agences pour l'emploi et la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), avec laquelle ont, de surcroît, été développés des cursus de formation continue certifiés.

Outre ces formations continues proposées à 700 ouvriers de production des sites de Mettlach, Merzig et Torgau, un vaste programme de formation de grande envergure a également été proposé aux collaborateurs employés. Sur les quatre jours de chômage partiel planifiés chaque mois, deux journées ont ainsi été consacrées à la formation. Le contenu des quelque 300 formations s'articulait autour des thématiques suivantes: contrôle de gestion, marketing, gestion du personnel, gestion des services, gestion de la chaîne logistique et comptabilité financière. L'écho rencontré auprès des plus de 500 salariés ayant bénéficié de la formation continue s'est avéré particulièrement positif. L'équipe de formateurs a en outre été fortement aidée par la mobilisation de formateurs internes.

Villeroy & Boch est à l'écoute de ses collaborateurs

Les suggestions constructives recueillies dans le cadre de l'enquête menée auprès de nos collaborateurs en 2008 sur les thèmes de la promotion des collaborateurs, des processus, de la qualité et de l'écoute des clients ainsi que de la communication, sont graduellement mises en œuvre par Villeroy & Boch via toute une série de projets.

Ainsi, tandis que le projet « Exiger et promouvoir » se concentre sur la mise en œuvre encore plus intensive des entretiens annuels d'évaluation et des convention d'objectifs, l'objectif du projet « Processus, qualité et écoute des clients » est, lui, axé sur l'amélioration durable et qualitative des processus internes et externes.

Quant au projet « Communication », il concerne notamment l'élaboration progressive de mesures destinées à faciliter et à optimiser le processus d'information interne entre le personnel et la Direction.

À la fin de l'exercice 2009, une nouvelle enquête semblable à celle qui avait été menée sur les sites allemands a, cette fois, été réalisée auprès des collaborateurs des sites implantés en Roumanie et en Hongrie. Le très fort taux de participation observé (plus de 80 % des employés) souligne parfaitement la validité des aspects abordés dans le cadre de l'enquête. Parmi les résultats d'ores et déjà communiqués sur place, deux méritent sans doute d'être évoqués ici: nous avons, en effet, eu la satisfaction de constater que nos collègues roumains et hongrois s'identifient fortement à Villeroy & Boch ainsi qu'aux sociétés nationales respectives; d'autre part, ils jugent positive la politique d'information menée par la Direction locale.

Une formation tournée vers l'avenir

Face à l'évolution démographique et au durcissement croissant des conditions qu'elle entraîne sur le marché de l'emploi, la politique de formation que nous menons sans relâche nous permet, d'une part, d'assurer le renouvellement de notre personnel qualifié et d'encadrement, et, d'autre part, de nous acquitter de l'une de nos obligations sociales consistant à offrir une formation qualifiée ainsi que des perspectives à de jeunes personnes engagées.

C'est donc dans cette optique que, malgré l'environnement économique difficile de l'année 2009, 28 nouveaux apprentis ont été embauchés dans huit métiers différents. Au totale nous avons au cours de l'exercice écoulé employé 88 apprentis.

Dans le secteur de la production, Villeroy & Boch a notamment investi dans la relocalisation et la rénovation de l'atelier d'apprentissage, dirigé avec succès depuis de plusieurs années; ces investissements permettent d'assurer une plus grande proximité de l'atelier avec les centres de compétence de nos sites de production.

Parmi les événements marquants, il convient de mentionner l'exceptionnelle performance d'Edwin Milles, stagiaire ayant effectué sa formation au sein de notre filiale Sanipa Badmöbel, à Treuchtlingen, qui a été nommé meilleur stagiaire allemand dans la catégorie « technicien graphiste, technique du bois », ainsi que le beau résultat de Lukas Altmeyer, cuisinier-stagiaire dans notre maison d'hôtes, le château Saareck, arrivé deuxième de la session d'examen estivale de 2009 organisée par la CCI de la Sarre.

Représentations des collaborateurs

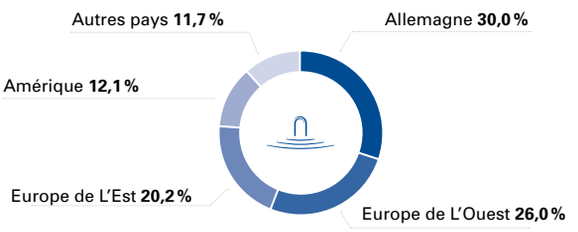
En 2009 encore, et malgré un contexte difficile, la coopération avec les représentants du personnel a été empreinte d'une véritable franchise et d'une confiance pérenne. Confirmant le rôle de partenaires coresponsables qui est le leur dans la poursuite du développement de notre entreprise, les représentants des employés ont su apporter la preuve de leur engagement grâce à leurs propositions constructives.

Demeurant tout aussi critiques que constructifs, ils ont accompagné les mesures de réduction du personnel, nécessaires tant en Allemagne que dans le monde entier, mises en œuvre dans le cadre de notre vaste programme de restructuration adopté en mars 2009.

La bonne volonté générale de l'ensemble du personnel, disposé à accompagner de façon positive les mesures difficiles telles que le chômage partiel ou les vastes programmes d'économie et de réduction des coûts, a permis de relever les défis que posait l'exercice 2009. Les membres du Directoire adressent leurs remerciements et expriment toute leur reconnaissance à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.

Effectifs dans le Groupe
(en moyenne annuel 2009/2008)

Activité	2009	2008	09/08
Salle de Bains et Wellness	6.274	6.879	-605
Arts de la Table	2.755	2.894	-139
Autres secteurs	411	420	-9
Ensemble de Groupe	**9.440**	**10.193**	**-753**



J'ai bien aimé l'intervention de formateurs internes à l'entreprise.
Les cycles de formations ont encouragé la collaboration pluridisciplinaire.
Un bon équilibre entre théorie et pratique au cours des différentes formations.
J'ai obtenu de nombreuses indications utiles pour la mise en pratique!
réponses sur certaines questions.
Le point central des formations reposait sur le travail en équipe.
cette formation à mes collègues.

Villeroy & Boch
1748

Sommaire

Rapport de Gestion

Contexte économique 18
Chiffre d'affaires et résultat 18
Chiffre d'affaires et résultat des Divisions 21
Investissements 22
Financement 22
Liquidité nette 24
Structure du bilan 24
Effectifs 24
Approvisionnement 26
Recherche et développement 26
Opportunités 27
Risques 27
Événements après la clôture de l'exercice 30
Système de rémunération 30
Perspective du Groupe 31

Rapport de gestion consolidé pour l'exercice 2009

- **Chiffre d'affaires de 715,3 millions d'euros, inférieur de 14,9 % à celui de l'année précédente**
- **EBIT avant charges exceptionnelles de -1,7 millions d'euros (contre 24,1 millions d'euros l'année précédente)**
- **Résultat annuel grevé par des charges extraordinaires d'un montant de 84,0 millions d'euros**
- **Le résultat consolidé s'établit par conséquent à -96,5 millions euros**

Contexte économique

L'année 2009 a été marquée par la plus grave récession mondiale de ces dernières décennies. La production industrielle et le produit national brut des principaux pays industrialisés ont enregistré un net recul. Par rapport à l'année 2008, la performance économique en Allemagne a chuté de 5 %, et les exportations de près de 15 %. La consommation des ménages a bien résisté en Allemagne, mais se situe néanmoins légèrement en deçà du niveau atteint l'année précédente. Ce contexte macroéconomique a également pesé sur la demande en produits des secteurs de la construction et des Arts de la Table. Par ailleurs, la prudence dont ont fait preuve les détaillants dans leur politique de gestion des stocks n'a fait qu'aggraver la situation. Au niveau régional, le marché nord-américain, le Proche-Orient, l'Europe orientale ainsi que le Royaume-Uni et l'Espagne ont été particulièrement affectés. Une retenue marquée de la part des investisseurs et des décideurs était perceptible, notamment dans les activités de gestion de projet.

Compte de résultat du Groupe Villeroy & Boch

» voir tableau L1 page 17

Du fait de leur caractère exceptionnel, les charges liées au programme de restructuration annoncé en mars 2009 ainsi que les autres charges exceptionnelles découlant de la dépréciation du goodwill sont présentées sur des lignes distinctes. Les déclarations sur les résultats des différentes divisions de l'entreprise se réfèrent à l'EBIT avant charges exceptionnelles.

Chiffre d'affaires et résultat

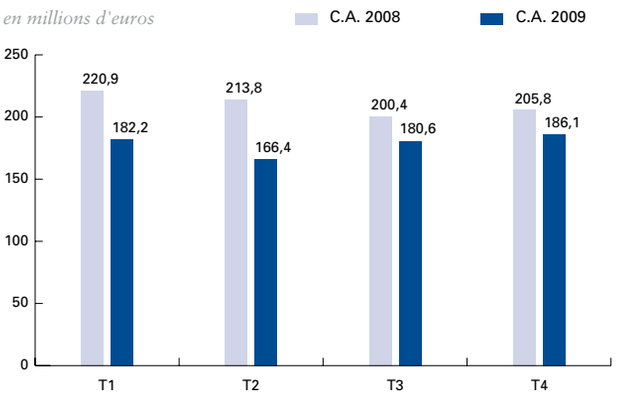
Chiffre d'affaires consolidé sous le niveau de l'année précédente en raison de la récession

Le Groupe Villeroy & Boch a réalisé un chiffre d'affaires de 715,3 millions d'euros au cours de l'exercice 2009. Par rapport au chiffre d'affaires de 840,9 millions d'euros réalisé au cours de l'exercice précédent, cela représente un recul de 125,6 millions d'euros, soit une baisse de 14,9 %. Après correction des effets de change, la baisse est de -13,6 %.

» voir tableau L2 page 17

Sur le marché allemand, le chiffre d'affaires a pu être augmenté de plus de 6 %, à 197,6 millions d'euros. Une opération menée dans la Division d' Arts de la Table a contribué à cette hausse. Le chiffre d'affaires réalisé à l'international accuse, en revanche, une baisse de 21 %, à 517,7 millions d'euros. Les baisses sont notamment imputables au marché nord-américain, à l'Europe orientale, à l'Espagne ainsi qu'au Royaume-Uni.

C.A. par trimestre 2008/2009



L2 Chiffres d'affaires par Pays-Groupe Villeroy & Boch 2009

en millions d'euros	C.A.	Part
Allemagne	**197,6**	**27,6 %**
International	**517,7**	**72,4 %**
Pays scandinaves	88,1	12,3 %
France	71,4	10,0 %
Autres continents	63,0	8,8 %
Pays du Benelux	62,7	8,8 %
Europe orientale	57,2	8,0 %
Italie	41,2	5,7 %
États-Unis	33,8	4,7 %
Royaume-Uni	30,0	4,2 %
Mexique	20,9	2,9 %
Autriche	16,4	2,3 %
Suisse	16,1	2,3 %
Espagne	12,0	1,7 %
Reste Europe occ.	4,9	0,7 %

L1 Structure du compte de résultat consolidé (IFRS)

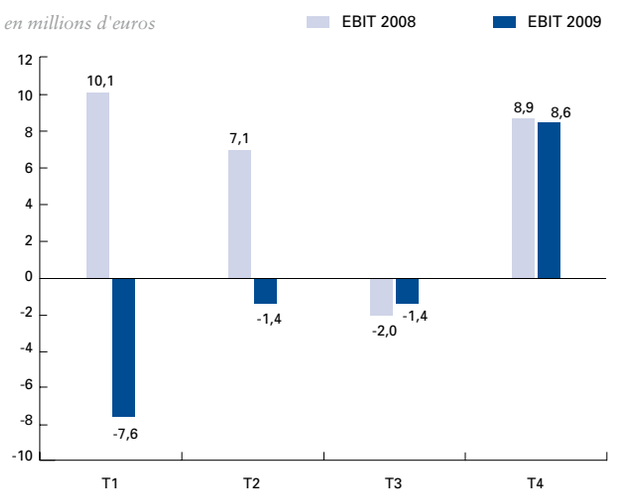
en millions d'euros	2009	% du C.A.	2008	% du C.A.
Chiffre d'affaires	715,3	100,0	840,9	100,0
Coûts des marchandises vendues	-439,6	-61,5	-513,0	-61,0
Résultat brut du chiffre d'affaires	**275,7**	**38,5**	**327,9**	**39,0**
Frais de distribution, de marketing et de développement	-226,0	-31,6	-252,8	-30,0
Coûts administratifs généraux	-44,2	-6,2	-49,5	-5,9
Autres charges / produits	-7,2	-1,0	-1,5	-0,2
EBIT (avant charges exceptionnelles)	**-1,7**	**-0,3**	**24,1**	**2,9**
Charges exceptionnelles découlant:				
- du programme de restructuration	**-74,0**	**-10,3**	**-**	**-**
- de la dépréciation du goodwill	**-10,0**	**-1,4**	**-**	**-**
EBIT (charges exceptionnelles incluses)	**-85,7**	**-12,0**	**24,1**	**2,9**
Résultat financier	-10,8	-1,5	-8,1	-1,0
Résultat avant impôts (EBT)	**-96,5**	**-13,5**	**16,0**	**1,9**
Impôts sur les bénéfices	0,0	0,0	-5,0	-0,6
Résultat du Groupe	**-96,5**	**-13,5**	**11,0**	**1,3**

Alors que les ventes du premier (-17,5 %) et deuxième trimestre (-22,2 %) affichaient un net recul, la tendance baissière a considérablement ralenti au cours du second semestre, si bien que le chiffre d'affaires des troisième et quatrième trimestres est à chaque fois inférieur de près de 10 % à celui des mêmes trimestres de l'exercice précédent.

Résultat consolidé affecté par la récession ainsi que par les charges exceptionnelles

Le résultat opérationnel (EBIT) avant charges exceptionnelles de l'exercice 2009 a baissé de 25,8 millions d'euros, à -1,7 million d'euros, par rapport à l'année précédente. La raison en est essentiellement le fléchissement du volume des ventes. Les mesures de réduction des coûts et les ajustements structurels initiés au cours de l'exercice ont pu nettement atténuer la perte opérationnelle. Ainsi, alors que l'EBIT était encore nettement négatif au cours du premier trimestre, les mesures mises en œuvre lui ont néanmoins permis, dès le quatrième trimestre, de s'établir à +8,7 millions d'euros et de renouer ainsi avec un résultat positif équivalent à celui de l'année précédente.
À l'exclusion des montants forfaitaires liés à des mesures d'ajustement, les frais de main d'œuvre ont chuté de 31,5 millions d'euros, soit en diminution de 10,6 %. Cette baisse est notamment due au chômage partiel instauré sur les sites allemand qui a pu générer des économies d'un montant de 7,4 millions d'euros. En outre, grâce à une gestion stricte des coûts menée, en outre notamment au niveau des frais de déplacement, de consultation et des dépenses de marketing, les coûts ont pu être considérablement réduits.

EBIT par trimestre 2008/2009



D'un montant total de 84,0 millions d'euros, le résultat global a été particulièrement grevé par des charges exceptionnelles destinées à des restructurations ainsi qu'à des amortissements de dépréciation du goodwill.
Afin de renforcer sa compétitivité, le Groupe a, dès le premier trimestre, instauré un vaste ensemble de mesures. Celles-ci s'articulent autour de la spécialisation intensifiée de certains sites et de la création de centres de compétences ainsi que de la poursuite de l'automatisation des processus de travail. Les charges de restructuration d'un montant de 60,4 millions d'euros demeurent conformes aux prévisions. Des ajustements supplémentaires ont également été mis en œuvre ou instaurés dans les services de distribution et d'administration de sorte que les coûts globaux de restructuration d'un montant de 74,0 millions d'euros grèvent le résultat à titre de charges exceptionnelles. Cet ensemble de mesures tient compte de toutes les mesures d'ajustement planifiées.
Par ailleurs, les tests de dépréciation prescrits par les normes internationales d'information financière ont abouti à un amortissement spécial d'un montant de 10,0 millions d'euros au sein de la Division Salle de Bains et Wellness.

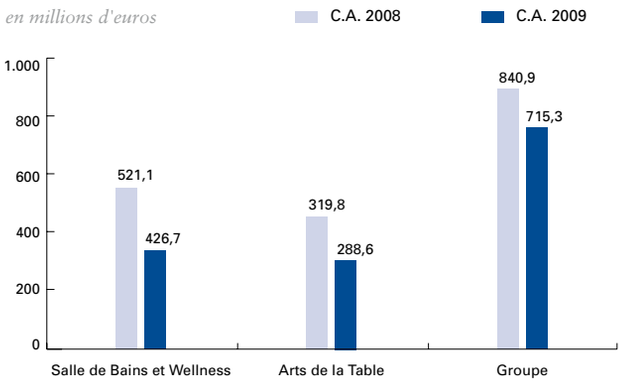
Le résultat financier du Groupe a subi un recul de 2,7 millions d'euros, à -10,8 millions d'euros, contre -8,1 millions d'euros au cours de l'exercice précédent.

Cette détérioration est due à par la baisse significative des taux d'intérêt pour les placements de capitaux à court terme, compensés en partie par les emprunts à long terme au taux fixe.

Le résultat après impôts ressort à -96,5 millions d'euros, contre 11,0 millions d'euros l'année précédente. Aucune charge d'impôt n'est comptabilisée pour l'exercice 2009. Les produits provenant de l'impôt différé du fait des déficits fiscaux encourus ont été compensés par les dotations aux pertes de valeur d'un montant pratiquement équivalent.

Chiffre d'affaires et résultat des Divisions

Résultat consolidé 2008/2009
Répartition par Division



en millions d'euros

Division	2008	2009	Variation	
Salle de Bains et Wellness	521,1	426,7	-94,4	-18,1 %
Arts de la Table	319,8	288,6	-31,2	-9,8 %
	840,9	**715,3**	**-125,6**	**-14,9 %**

Évolution des activités au sein des Divisions

La **Division Salle de Bains et Wellness** a, au cours de l'exercice 2009, réalisé un chiffre d'affaires de 426,7 millions d'euros, soit un montant inférieur de 18,1 % par rapport à l'exercice précédent.
Si les activités se sont avérées relativement stables en Allemagne, les marchés, en revanche, ont enregistré un net recul des ventes sur le plan international.

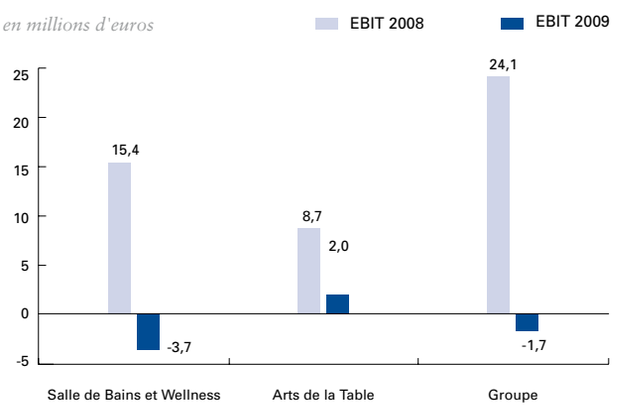
Les variations des cours des devises, principalement en Europe du Nord, aux États-Unis et au Mexique, ont, sur ce point, eu un effet négatif d'environ 11 millions d'euros.

Avec un résultat opérationnel (EBIT avant charges exceptionnelles) de -3,7 millions d'euros, la Division Salle de Bains et Wellness a réalisé une performance inférieure de 19,1 millions d'euros à celle de l'année précédente.

Les effets du recul du chiffre d'affaires n'ont pu être que partiellement compensés par les vastes programmes d'économie mis en œuvre au niveau de la production et de l'administration.

Dans la **Division Arts de la Table**, le chiffre d'affaires s'est établi à 288,6 millions d'euros en 2009, soit 9,8 % de moins qu'en 2008.
Un projet a permis au marché allemand d'enregistrer une hausse du chiffre d'affaires de 18 % par rapport à 2008. Pour les activités à l'international, le recul des ventes a particulièrement touché les États-Unis, l'Espagne et le Royaume-Uni. Par rapport à l'exercice précédent, les activités réalisées dans le secteur hôtelier ont enregistré un net recul, tandis les magasins de vente au détail ont connu une évolution satisfaisante.
Le résultat opérationnel (EBIT avant charges exceptionnelles) a, du fait, notamment, de l'évolution du chiffre d'affaires, reculé à 2,0 millions d'euros au cours de l'exercice considéré, contre 8,7 millions d'euros l'année précédente. Grâce à une gestion stricte des coûts, les effets du recul des ventes ont en grande partie pu être compensés.

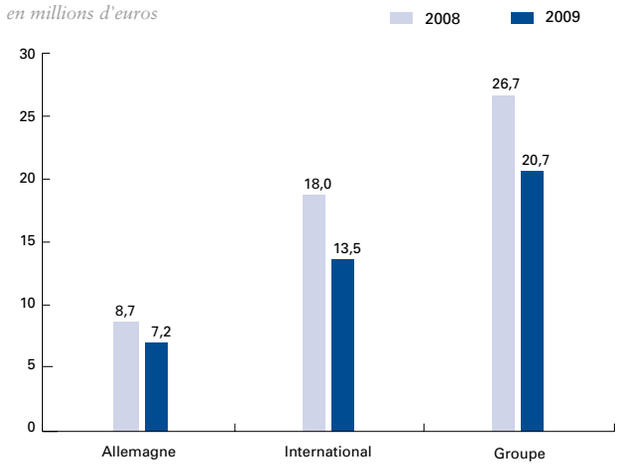
EBIT consolidé 2008/2009 (avant charges exceptionnelles)
Répartition par Division



en millions d'euros	Salle de Bains et Wellness	Arts de la Table	Groupe
2008	15,4	8,7	24,1
2009	-3,7	2,0	-1,7

Investissements

Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles 2008/2009



en millions d'euros	Allemagne	International	Groupe
2008	8,7	18,0	26,7
2009	7,2	13,5	20,7

Volume d'investissement du Groupe Villeroy & Boch

Les investissements d'immobilisations corporelles et incorporelles réalisés au cours de l'exercice 2009 se sont élevés à 20,7 millions d'euros (contre 26,7 millions d'euros l'année précédente). 34,6 % des investissements totaux ont été effectués en Allemagne. Les amortissements de l'année 2009 ont totalisé 57,2 millions d'euros (y compris les amortissements du goodwill de 14,7 millions d'euros), contre 38,7 millions d'euros l'année précédente.
La majeure partie des investissements (env. 75 %, contre 71 % l'année précédente) a été réalisée dans la **Division Salle de Bains et Wellness.** Ils ont notamment porté sur la technique de production des sites implantés en Thaïlande, en Roumanie et en Suède. En Allemagne, ces investissements étaient essentiellement axés autour de la poursuite de l'optimisation des processus de production.

Sur les 5,3 millions d'euros d'investissements réalisés au sein de **Division Arts de la Table,** 75,7 % ont été effectués en Allemagne. Les investissements effectués sur les sites de Torgau et de Merzig étaient liés à la création de centres de compétences ainsi qu'à l'optimisation des processus de production y afférente , ceux à l'international, ont principalement permis d'élargir le réseau de distribution.

Financement

» voir tableau L8 page 21

Le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation a augmenté de 33,0 millions d'euros, à 50,5 millions d'euros, par rapport à l'année dernière.
La forte perte annuelle n'a eu qu'un faible impact sur le flux de trésorerie opérationnel durant l'exercice en cours, étant donné que, les composantes essentielles de cette perte s'avèrent soit sans effet sur la trésorerie, tels les amortissements spéciaux inclus dans les coûts de restructuration ou les pertes de valeur, soit ne concernent que des provisions, qui n'auront d'effet de trésorerie qu'après le 31 décembre 2009. La réduction forcée des stocks de 36,4 millions d'euros ainsi que le recul – essentiellement lié à l'évolution du chiffre d'affaires – de créances sur marchandises de 20,3 millions d'euros ont eu un impact positif sur le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation.

Le flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est positif et ressort à 4,4 millions d'euros. Ce résultat est essentiellement dû au recouvrement d'un dépôt à terme d'un montant de 20,8 millions d'euros. Les investissements d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 20,7 millions d'euros, soit près de 6,0 millions d'euros de moins que l'année précédente.

Le flux de trésorerie provenant des activités de financement est passé de -12,2 à -34.7 millions d'euros, soit une baisse de 22,5 millions d'euros. La réduction de 25,6 millions d'euros des dettes financières en est la principale raison.

L8 Groupe Villeroy & Boch – Résumé du tableau des flux de trésorerie

en millions d'euros	2009	2008
Résultat du Groupe	-96,5	11,0
Ammortissements sur immobilisations correction de valeur incluse	57,2	38,7
Variations des provisions non courantes	-9,5	-13,8
Gains ou pertes sur cessions	-0,5	-0,3
Variations des stocks, des créances, des engagements et des provisions à court terme ainsi que des autres actifs et passifs	92,0	-30,1
Autres produits / charges sans incidence sur la trésorerie	7,8	12,0
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitations	**50,5**	**17,5**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	**4,4**	**-22,3**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	**-34,7**	**-12,2**
Variation des liquidités et équivalents de liquidités	**20,2**	**-17,0**
Variation des liquidités et équivalents de liquidités due au taux de change	**-0,4**	**0,8**
Variation globale des liquidités et équivalents de liquidités	**19,8**	**-16,2**
Liquidités et équivalents de liquidités au 1 janvier	59,0	75,1
Variation du périmètre de consolidation	0,0	0,1
Liquidités et équivalents de liquidités au 31 décembre	**78,8**	**59,0**

Liquidité nette

Au jour du bilan, la liquidité nette s'élève à 47,4 millions d'euros, soit une augmentation de 24,5 millions d'euros par rapport à l'année précédente (22,9 millions d'euros). Les explications relatives au flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation apportent des éclaircissements sur cette évolution.

La liquidité nette regroupe la réserve de trésorerie, les actifs financiers à court terme, le prêt par obligations (à échéance le 28 juin 2010), ainsi que les dettes financières à court ou à long terme.

Structure du bilan en 2009

Le total du bilan a, par rapport à l'année précédente, reculé de 98,7 millions d'euros pour passer de 772,3 millions d'euros à 673,3 millions d'euros. La structure du bilan se présente comme suit:

» voir tableau L8 page 23

La perte annuelle de 2009 a entraîné une réduction du montant des capitaux propres à 232,0 millions d'euros. En conséquence, le taux de capitaux propres est en repli à 34,4 %, contre 42,8 % l'année dernière.
Les actifs non courants ont enregistré une réduction totale de leur montant de 55,0 millions d'euros. Cette situation résulte essentiellement de la diminution des immobilisations incorporelles en raison du montant élevé des amortissements figurant au programme de restructuration. De même, au niveau des immobilisations incorporelles, le goodwill a été amorti pour un montant de 14,7 millions d'euros (dont 4,7 millions d'euros du fait de la restructuration). Par ailleurs, un placement dans un prêt par obligations d'un montant de 20,0 millions d'euros a, du fait de son échéance, été reclassé pour passer des actifs non courants aux actifs courants.

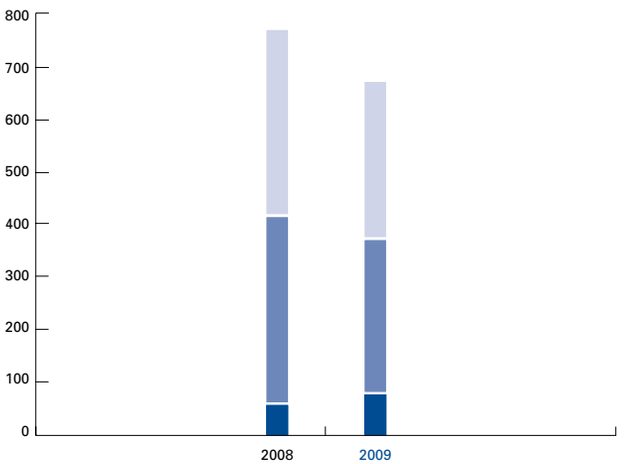
La part de l'actif immobilisé dans le total du bilan s'élevait à 37,5 % (contre 40,2 % l'année précédente).
Les actifs courants (trésorerie incluse) sont en repli de 43,7 millions d'euros, à 372,9 millions d'euros, par rapport à l'année précédente. Cette évolution est essentiellement imputable à la réduction des stocks de 36,4 millions d'euros ainsi qu'à un recul des créances clients d'un montant de 20,3 millions d'euros du fait de l'évolution du chiffre d'affaires. À l'inverse, la trésorerie a augmenté pour passer de 59,0 à 78,8 millions d'euros.

Effectifs

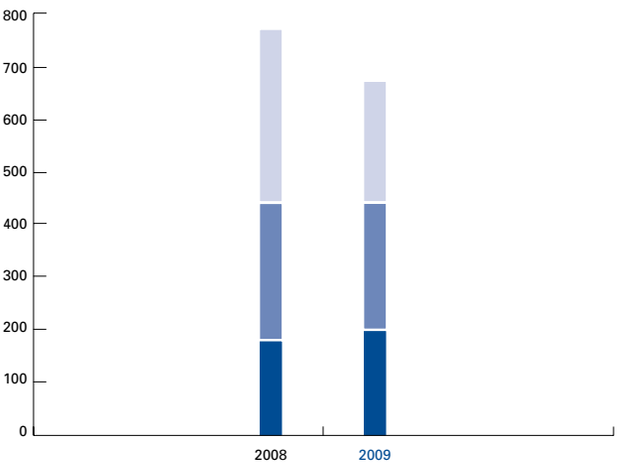
Au 31 décembre 2009, Villeroy & Boch employait au total 9 196 collaboratrices et collaborateurs. Par rapport à 2008, cela représente une diminution des effectifs de l'ordre de 780 . L'Allemagne employait près de 30 % du personnel, contre 70 % à l'international. Les effectifs se répartissent comme suit: 6 094 collaboratrices et collaborateurs au sein de la Division Salle de Bains et Wellness, 2 693 au sein de la Division Arts de la Table et 409 au sein des fonctions centrales.
L'effectif moyen annuel du Groupe Villeroy & Boch a ainsi diminué pour s'établir à 9 440 collaboratrices et collaborateurs contre 10 193 au cours de l'exercice précédent.

L9 Structure du bilan du Groupe par rapport à 2008/2009

en millions d'euros



en millions d'euros



Actif

en millions d'euros	2008	2009
Actifs non courants	355,7	300,7
Actifs courants	357,6	294,1
Trésorerie	59,0	78,8
Total du bilan	**772,3**	**673,6**

Passif

en millions d'euros	2008	2009
Capitaux propres	330,9	232,0
Passifs non courants	261,7	242,3
Passifs courants	179,7	199,3
Total du bilan	**772,3**	**673,6**

Approvisionnement

Au cours de l'exercice, des négociations portant sur les positions les plus importantes ont essentiellement permis d'obtenir des réductions de prix. L'évolution générale du marché a également contribué à l'obtention de ces résultats. Les prix du pétrole ont ainsi chuté en moyenne de plus de 30 %; de même, les prix de marché d'importants métaux industriels tels que le cuivre et l'aluminium ont, eux aussi, enregistré de sensibles réductions par rapport à l'année dernière. Les prix de marché de l'électricité avaient, pour leur part, affiché une évolution inverse, de sorte que certains de nos sites ont également enregistré une augmentation de leurs coûts en électricité. Au cours de l'année 2009, les prix de l'électricité ont néanmoins affiché de nouvelles dépréciations de grande ampleur, et offert ainsi des occasions avantageuses de s'approvisionner en électricité pour les prochaines années.

Recherche et développement

En 2009, le Groupe Villeroy & Boch a consacré 9,4 millions d'euros au financement de ses activités en recherche et développement. Cette somme s'est répartie comme suit: 7,0 millions d'euros pour la Division Salle de Bains et Wellness; 2,4 millions d'euros pour la Division Arts de la Table.

Les activités en recherche et développement ont été poursuivies en mettant l'accent sur une meilleure utilisation des ressources afin de réduire la consommation d'eau et d'énergie. La recherche appliquée a constitué un nouvel axe se concentrant sur la mise au point de processus entièrement nouveaux devant, à terme, trouver une application directe dans la production.
Particulièrement ambitieux, l'un des projets en cours porte, par exemple, sur la récupération de l'énergie émanant de la chaleur dissipée. L'utilisation de l'air chaud excédentaire provenant d'une sortie d'air de refroidissement peut ainsi permettre de produire jusqu'à 1 000 MWh/an d'électricité est alimenter un four tunnel pour la céramique sanitaire. Le volet écologique et la réduction de plusieurs centaines de tonnes d'émissions de CO2 montrent que, s'ils étaient auparavant séparés, les processus de production et les processus liés à la protection environnementale ont de plus en plus tendance à se confondre et que des aspects tout autant économiques qu'écologiques les relient.

Encouragée par le ministère fédérale allemand de l'Éducation et de la Recherche, le projet «Komplett» a sans doute constitué l'initiative la plus significative qui ait été menée dans le domaine de la recherche. Ce projet réalisé conjointement avec des partenaires de différentes branches et des organismes universitaires a en effet permis de mettre au point une nouvelle approche de fermeture des cycles hydriques et des cycles de vie des matériaux.
Avec «Komplett», il est ainsi possible de séparer localement les eaux dites «grises» (eaux usées provenant d'une douchedes eaux dites «noires» (eaux usées provenant des W.-C.). Ces deux types d'eaux usées sont purifiés dans le cadre d'un procédé entièrement nouveau.
Le haut degré d'innovation de ce projet se fonde sur deux facteurs: d'une part, l'ensemble des «matériaux recyclables» fait précisément l'objet d'un recyclage tenant compte de considérations économiques globales; d'autre part, le système «Komplett» présente une grande indépendance vis-à-vis des infrastructures d'approvisionnement et d'assainissement, de sorte qu'il peut, dans les régions sèches et difficiles d'accès, constituer une véritable alternative aux systèmes centralisés d'approvisionnement en eau et d'élimination des eaux usées.
«Komplett» fait intervenir des systèmes économiseurs d'eau et recourt à des céramiques sanitaires telles que par exemple les W.-C. *Green Gain*, mis au point par un groupe de recherche opérant au sein de Villeroy & Boch.

Opportunités

Villeroy & Boch reste persuadé qu'il sera possible de sortir renforcé de la crise économique mondiale actuelle.
Les acquisitions réalisées au cours de ces dernières années au Mexique et en Thaïlande ont renforcé les possibilités d'expansion dont nous disposons dans les régions correspondantes. Les fondations qui ont été posées devraient nous permettre de bénéficier de la tendance à la hausse attendue dans les futures régions à forte croissance d'Asie, du Pacifique et de l'Amérique du Sud. Le maintien d'une forte activité dans les domaines du marketing et du développement de produits a créé les conditions grâce auxquelles nous continuerons, à l'avenir, d'être en mesure de proposer des gammes de produits innovantes, modernes et adaptées aux besoins des consommateurs. Du côté des coûts, la restructuration engagée en 2009 permet également la mise en œuvre d'une politique améliorée de fixation des prix.

Risques

La gestion des risques au sein du Groupe Villeroy & Boch

Outre les risques d'ordre économique et financier, le Groupe Villeroy & Boch, est également soumis à un risque de marché général et particulier.
Conformément à la conception du risque telle que l'a développée le Groupe Villeroy & Boch, ces risques commerciaux sont minimisés et, dans la mesure du possible, évités. Des risques ne sont ainsi sciemment encourus que lorsque les perspectives de succès qu'ils proposent s'avèrent véritablement attrayantes. Les risques se présentant doivent, en outre, être calculables et présenter une probabilité de survenance réduite.

Risques d'ordre économique et financier

Opérant dans le monde entier, le Groupe Villeroy & Boch est, de ce fait, exposé à toute une série de risques financiers, notamment:

- Risques d'insolvabilité / de crédit
- Risques de liquidité
- Risques d'intérêt / de change

Le risque de crédit concernant les actifs et les créances est minimisé par une gestion des limites et une évaluation axée sur les risques au moyen de critères adaptés. Afin de garantir à tout moment la solvabilité et la flexibilité financière du Groupe Villeroy & Boch, une réserve suffisante de liquidités est maintenue sous la forme de facilités de crédit et de fonds en caisse. Le risque résultant de marchés des taux volatiles est nivelé par des swaps de taux d'intérêt existants. Le risque de change est limité par la conclusion d'opérations de couverture pour l'exercice suivant correspondant.

Gestion financière globale

La gestion financière globale est pilotée de manière centrale par la Trésorerie du Groupe. Les principes applicables à l'ensemble du Groupe régissent l'ensemble des thèmes y afférents, tels que la politique bancaire, les conventions de financement ainsi que la gestion globale des liquidités.

Une description des procédures de gestion mises en œuvre pour les risques financiers décrits ci-dessus est présentée dans l'Annexe pour le Groupe au point 55, ainsi que dans l'Annexe pour Villeroy & Boch AG au point 17.

Risque de marché général

Les risques découlant du contexte macroéconomique ou du secteur sont présentés dans la partie Perspectives sur la conjoncture économique.

Risques juridiques

Concernant la procédure pour entente (COMP/E-1/39.092 - PO/Bathroom Fittings and Fixtures) les points sur lesquels porte le recours ont été repoussés par Villeroy & Boch. Entre-temps, d'autres demandes de renseignements complémentaires ont été formulées. Leur traitement par les autorités de surveillance de la concurrence n'est pas encore achevé. Une décision est attendue au cours des prochains mois.

Risques fiscaux

Comme toutes les entreprises, Villeroy & Boch est soumise au contrôle permanent des autorités financières nationales relativement aux impôts déclarés et prélevés. Considéré sous l'angle du montant, l'entité Villeroy & Boch AG génère la majeure partie du volume commercial du Groupe. Cette entité fait actuellement l'objet d'un audit fiscal concernant les exercices 2002 à 2004. L'accent est, ici, mis sur la preuve du caractère adéquat des relations commerciales avec les entreprises liées. Les travaux de vérification menés par les autorités financières se trouvent désormais à un stade bien avancé mais ne sont pas encore achevés. Villeroy & Boch part du principe que les conclusions de cet audit fiscal devraient, dans l'ensemble, s'inscrire dans le cadre des pertes de valeur et des passifs figurant déjà dans l'état consolidé de la situation financière et qu'elles n'auront, par conséquent, aucun effet significatif sur les résultats du Groupe.

Risques liés au marché de l'approvisionnement et de la distribution

Les incertitudes concernant l'évolution à venir de l'économie mondiale conditionnent également l'appréciation de l'évolution escomptée des prix des matières premières de base, notamment ceux du pétrole brut. Nous avons, pour l'heure, plutôt tendance à miser sur une stagnation à un niveau de prix moyen.
Les projets visant à réaliser des économies déjà lancés au cours de l'année précédente ont été poursuivis et intensifiés. Certains succès ont ainsi pu être remportés au cours de l'exercice 2009 et ont contribué aux réductions globales enregistrées quant aux coûts.
Parallèlement aux effets actuels de la crise financière mondiale, l'augmentation constante des importations en provenance, notamment, de l'Extrême-Orient continue, elle aussi, d'exercer une influence négative sur le secteur européen de la céramique. Villeroy & Boch poursuit ici une stratégie axée sur une spécialisation successive de ses gammes de produits, sur une automatisation accrue de la fabrication en Europe occidentale et sur une répartition équilibrée de la production sur les sites implantés dans les pays à bas salaires afin de contrer ainsi ces facteurs impactants.

Système de contrôle interne

Villeroy & Boch AG étant une société faisant appel public à l'épargne au sens de l'article 264d de Code de Commerce allemand (HGB, Handelsgesetzbuch), elle est tenue, en vertu de l'article 315, paragraphe 2, point 5 du Code de Commerce allemand, de décrire les principales caractéristiques de son système interne de contrôle et de gestion des risques relatif au processus d'informations financières consolidées, qui comprend également les processus d'information financière à l'œuvre au sein des sociétés incluses dans les états financiers consolidés.
Le système de gestion des risques englobe l'ensemble des règles et des mesures organisationnelles visant à identifier les risques et à gérer les risques découlant de l'activité commerciale. En conséquence, un système de contrôle interne se définit comme l'ensemble des principes, procédures et mesures mis en place par la direction au sein de

l'entreprise; ce système doit permettre la mise en œuvre organisationnelle des décisions de la direction:

- en vue de garantir l'efficacité et la rentabilité de l'activité. Ceci inclut également la protection des actifs, notamment la prévention et la couverture des détériorations d'actifs,
- en vue de garantir la régularité et la fiabilité de l'information financière interne et externe ainsi que le respect des règles juridiques pertinentes pour l'entreprise.

Les explications complémentaires concernant les structures mises en place au sein de Villeroy & Boch ainsi que les principales caractéristiques du système interne de contrôle et de gestion des risques susceptibles, notamment, d'avoir une influence significative sur la comptabilité consolidée.

Le Directoire de Villeroy & Boch AG assume la responsabilité générale du système interne de contrôle et de gestion des risques relatif au processus d'information financière consolidée. Toutes les sociétés et divisions stratégiques incluses dans les états financiers consolidés y sont associées via une organisation de direction et de reporting clairement définie.
Les principes, l'organisation structurelle et fonctionnelle, ainsi que les processus du système interne de contrôle et de gestion des risques lié à l'information financière consolidée sont exposés dans diverses directives applicables à l'échelle du Groupe et constamment mises à jour en fonction des évolutions externes et internes les plus récentes. Les dispositions contenues dans ces directives se fondent, d'une part, sur des normes juridiques et, d'autre part, sur des standards librement définis au sein de l'entreprise. D'un point de vue organisationnel, cela se traduit également par un degré de centralisation pouvant différer d'un domaine à l'autre en fonction de considérations liées à l'importance relative et au rapport coûts / avantages du domaine concerné. Dans l'ensemble du Groupe, des services sont mis à disposition dans les domaines de la comptabilité, des prestations informatiques, du financement, de l'achat de matières premières et de capacités énergétiques essentiellement utilisées par la production ainsi que des conseils juridiques et fiscaux.

Les principales caractéristiques du système interne de contrôle et de gestion des risques susceptibles d'avoir une influence significative sur la comptabilité consolidée résident notamment dans le fait que:

- Le Groupe Villeroy & Boch se caractérise par des structures d'organisation, d'entreprise, de contrôle et de surveillance clairement définies.
- L'ensemble du Groupe est doté de systèmes et de processus de planification, de reporting, de contrôle de gestion et d'alerte précoce permettant l'analyse et la gestion globales des facteurs de risque susceptibles d'affecter le résultat et des risques susceptibles de menacer l'existence même du Groupe.
- Les fonctions sont clairement attribuées dans tous les domaines du processus d'information financière (comptabilité financière, contrôle de gestion et révision interne par exemple).
- Les données comptables font régulièrement l'objet de vérifications quant à leur exhaustivité et à leur exactitude au moyen de contrôles ponctuels et de vérifications logiques pouvant aussi bien être réalisés manuellement qu'en recourant aux fonctionnalités du logiciel utilisé. Un niveau de contrôle axé sur les risques, les processus ainsi que sur les contenus est installé au niveau sectoriel.
- Les processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière sont régulièrement soumis à des examens analytiques.
- Le principe du double contrôle est appliqué à l'ensemble des processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière.
- Pour s'assurer que le traitement informatisé des éléments et des données liés à l'information financière consolidée est réalisé en bonne et due forme, les mesures suivantes sont mises en œuvre:
  a) L'organisation du traitement des données en tant que centre de services partagés (Shared Service Center), fournissant tout à la fois directement les systèmes informatiques aux sociétés du Groupe en tant que prestataire de services central, et garantissant la qualité du traitement des données via l'élaboration et le suivi de directives applicables à l'ensemble du Groupe.
  b) L'objectif, en grande partie atteint, de la mise en place d'un système logiciel standard pour le

traitement de toutes les données d'importance pour l'information financière au sein de toutes les sociétés du Groupe.

c) La mise en œuvre de procédés et d'audits de processus appropriés permettant de piloter et de contrôler l'adaptation de systèmes informatiques d'importance pour l'information financière (Manage Changes – gestion des changements).

d) La mise en œuvre de procédures et de mesures appropriées réglementant strictement et de manière cohérente l'accès logique aux systèmes informatiques (Logical Access – accès logique).

e) Le respect de standards reconnus visant à garantir la sécurité dans le traitement des données (IT General Controls – contrôles généraux informatiques) en suivant les recommandations de l'Office fédéral allemand pour la Sécurité Informatique (BSI, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) exposées notamment dans le «Catalogue de protection informatique de base du BSI» (BSI IT Grundschutz Katalog).

- La révision interne fait partie intégrante du système interne de surveillance et de gestion des opportunités/risques et dispose, à cet effet, d'un mandat délégué par le Directoire pour l'ensemble du Groupe. Dans ce contexte, le recours à une approche systématique, axée sur les objectifs et le risque, permet notamment d'apprécier le fonctionnement et l'efficacité du système interne de contrôle et de gestion des risques en se fondant essentiellement sur des contrôles ponctuels. Lorsque des vulnérabilités sont identifiées, des propositions d'amélioration sont alors élaborées et convenues de manière conjointe avec les entités ayant été auditées; propositions dont la mise en œuvre est ensuite supervisée en permanence sur la base d'un processus de suivi éprouvé. Dans le cadre de l'éventail des missions définies par la loi, en vertu, notamment, de l'article 107, paragraphe 3, alinéa 2 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (AktG, Aktiengesetz), le Comité d'audit du Conseil de surveillance supervise, entre autres choses, l'efficacité du système interne de contrôle, de gestion des risques et de révision interne lié à l'information financière consolidée.

  L'adéquation du système de gestion des risques fait, en outre, l'objet d'audits réguliers de la part des auditeurs externes de Villeroy & Boch AG dans le cadre de l'audit légal des états financiers annuels et consolidés, et du rapport de gestion consolidé visant à en établir la régularité. L'audit mené pour l'exercice 2008 n'a donné lieu à aucune objection et a été certifié sans réserve.

Concernant le processus d'informations financières consolidées, les points décrits ci-dessus permettent de nous assurer que les éléments commerciaux sont intégralement et correctement comptabilisés, traités et appréciés et qu'ils sont repris tels quels dans l'information financière externe. La dotation appropriée en personnel, l'utilisation d'un logiciel adéquat ainsi que des dispositions juridiques et internes à l'entreprise clairement définies constituent les fondements mêmes d'un processus d'information financière méthodique, cohérent et continu. La stricte délimitation des responsabilités ainsi que le recours à divers mécanismes de contrôle et de vérification sont les garants d'une information financière correcte et responsable.

Événements d'importance particulière survenus après la clôture de l'exercice 2009 (Groupe Villeroy & Boch)

À l'heure actuelle, aucun événement d'importance particulière n'est survenu après la clôture de l'exercice 2009.

Caractéristiques du système de rémunération

Le système de rémunération mis en place pour les membres du Directoire se compose d'une rémunération fixe et d'une prime variable de réalisation des objectifs liée à la performance d'environ 50 %.
Pour l'heure, le Comité du personnel du Conseil de Surveillance a, avec chacun des membres du Directoire, convenu des paramètres cibles de la composante variable; cette dernière, outre les objectifs financiers de l'entreprise,

comprend également des objectifs individuels. Toute modification ultérieure des objectifs de réussite et des paramètres de rémunération est exclue. À l'avenir, et conformément aux dispositions de la Loi allemande sur le caractère approprié de la rémunération des membres du directoire (VorstAG, Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung), les décisions relatives aux rémunérations seront prises par le Conseil de Surveillance réuni en assemblée plénière.
La rémunération des membres du Conseil de Surveillance est également constituée d'une composante fixe et d'une composante variable. La composante variable liée à la performance est calculée sur la base des dividendes versés aux actionnaires.

Déclaration de la direction de l'entreprise

Pour la déclaration de la direction de l'entreprise telle que requise en vertu de l'article 289a du Code de Commerce allemand (nouvelle version), prière de se référer à la déclaration consultable sur Internet à l'adresse suivante: *www.villeroy-boch.com/corporate-governance*.

Perspective du Groupe

D'une manière générale, l'exercice 2010 devrait assister à une stabilisation de la conjoncture économique mondiale. Dans les régions asiatiques à forte croissance, des tendances positives se dessinent, qui, ainsi que nous l'espérons, devraient s'inscrire dans le long terme et avoir ainsi des effets positifs sur les autres économies. Une reprise prudente et de faible ampleur est également attendue pour l'Allemagne ainsi que pour le reste de l'Europe occidentale. Cette prévision reste toutefois soumise à un degré considérable d'incertitudes. Le volume encore élevé de créances à haut risque figurant aux bilans des banques, de même que la situation financière extrêmement tendue de nombreuses entreprises industrielles, constituent en effet un fort potentiel de perturbations pour les marchés financiers et des capitaux, or les conséquences d'une telle situation ne sont pas encore prévisibles. Il n'est, en outre, toujours pas possible d'évaluer avec précision l'incidence qu'aura l'augmentation substantielle de la dette publique dans le monde. À cet égard, la tendance à la reprise économique est donc constamment susceptible d'être interrompue par des revers.

Chiffre d'affaires, résultat et investissements au niveau du Groupe

Compte tenu de l'environnement macroéconomique décrit ci-dessus, il est également probable que la demande portant sur les produits céramiques atteindra un seuil plancher en 2010. Villeroy & Boch part donc du principe que la baisse des ventes pourrait continuer de se tasser au cours des mois prochains pour atteindre finalement le creux de la vague dans le courant de l'année et déboucher, vers la fin de l'année, sur une reprise progressive des ventes mensuelles. Selon toutes prévisions, le chiffre d'affaires 2010 au sein du Groupe va être au niveau de l'année précédente.

Les mesures de restructuration lancées en 2009 continueront d'être appliquées comme prévu. Elles permettront de réaliser les premières économies concrètes de coûts en 2010. Les autres mesures d'économie mises en œuvre à l'échelle du Groupe en vue de préserver le résultat et la liquidité seront maintenues et, selon les espérances du Directoires, devraient permettre de réaliser un résultat opérationnel (EBIT) positif au cours de l'exercice 2010.
Les investissements d' immobilisations corporelles s'établiront aux alentours de 30 millions d'euros, soit légèrement en deçà du niveau d'amortissement. Une attention particulière sera accordée aux projets liés à la restructuration industrielle. Près de 60 % des investissements sont affectés à la Division Salle de Bains et Wellness et 40 %, environ, à la Division Arts de la Table.

Villeroy & Boch
1748

Mentions légales et contacts

Le rapport annuel est disponible en anglais et allemand.
Ces deux versions et toute
infomation complémentaire peuvent
être téléchargées depuis l'adresse: *www.villeroy-boch.com*.

La version française du rapport annuel 2009 est
traduite de la version allemande.
S'il y a des différences, la version allemande est prépondérante.

Pour plus d'informations veuillez vous adresser à

Investor Relations:
Tél. +49 6864 81-1520
Télécopie +49 6864 81-1478
investor-relations@villeroy-boch.com

Relations publiques:
Tél. +49 6864 81-1331
Télécopie +49 6864 81-2692
presse.r@villeroy-boch.com

Adresse:
Villeroy & Boch AG
Saaruferstraße
66693 Mettlach

Design:
FDESIGN, Saarbrücken
www.fdesign4u.de

Imprimerie:
SDV Saarländische Druckerei & Verlag GmbH
www.sdv-saar.de

Agenda de l'entreprise 2010

Assemblée Générale

12 mai 2010
15.00 heures
Stadthalle Merzig

Villeroy & Boch fait un rapport
des trois premiers mois de l'année
avec le rapport trimestriel au

29 avril 2010.

Et
des six premiers mois
de l'exercice en cours
avec le rapport semestriel au

29 juillet 2010.

Et avec un rapport au

28 octobre 2010

des neuf premiers mois de l'année 2010.

Villeroy & Boch

1748