Villeroy & Boch

1748

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2014

SOMMAIRE

04 A NOS ACTIONNAIRES
05 Lettre aux actionnaires
08 Organes de la société
10 Rapport du Conseil de Surveillance
14 L'action

17 RAPPORT DE GESTION
18 Fondamentaux du Groupe
21 Rapport économique
38 Rapport subséquent
38 Rapport sur les risques et sur les opportunités
49 Rapport prévisionnel
49 Autres déclarations
49 Rapport sur les rémunérations
50 Assurance résumée des représentants légaux

52 AUTRES INFORMATIONS
52 Mandats des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance
54 Agenda de l'entreprise 2015
54 Mentions légales

LES DIVISIONS

DIVISION SALLE DE BAINS ET WELLNESS (exercice 2014)

en millions d'euros

		2014	2013	Variation en %
Chiffre d'affaires		469,3	456,0	2,9
EBIT		29,1	27,8	4,7
Actifs nets opérationnels (12 moyenne mensuelle)		201,2	201,3	0,0
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	en %	15,8	14,3	10,5

DIVISION ARTS DE LA TABLE (exercice 2014)

en millions d'euros

		2014	2013	Variation en %
Chiffre d'affaires		297,0	289,3	2,7
EBIT		9,3	8,4	10,7
Actifs nets opérationnels (12 moyenne mensuelle)		93,8	100,2	–6,4
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	en %	13,4	8,6	55,8

LE GROUPE EN BREF

VILLEROY&BOCH

exercice 2014

en millions d'euros

		2014	2013	Variation en %
Chiffre d'affaires total (à cours constant)		766,3	745,3	2,8 (4,0)
Chiffre d'affaires – Allemagne		218,8	212,8	2,8
Chiffre d'affaires – International (à cours constant)		547,5	532,5	2,8 (4,5)
EBITDA (avant produit exceptionnel)		65,3	62,5	4,5
EBITDA		70,1	69,5	0,9
EBIT (avant produit exceptionnel)		38,4	36,2	6,1
EBIT		43,2	43,2	0,0
EBT (avant produit exceptionnel)		30,1	26,8	12,3
EBT		34,9	33,8	3,3
Résultat du groupe		24,3	23,9	1,7
Actifs nets opérationnels (12 moyenne mensuelle)		295,0	301,5	–2,2
Total du bilan		623,1	599,6	3,9
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		50,9	31,6	61,1
Investissements		44,6	26,4	68,9
Amortissements (prévus au plan)		26,7	26,3	1,5
Effectifs (en moyenne annuelle)		7 675	7 756	–1,0
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	en %	13,0	12,0	8,3
Rentabilité opérationnelle EBIT (avant produit exceptionnel)	en %	5,0	4,9	2,0
Rentabilité des capitaux propres (avant produit exceptionnel)	en %	13,5	10,5	28,6
Flux de trésorerie – rentabilité du chiffre d'affaires	en %	6,6	4,2	57,1
Taux de capitaux propres (intérêts minoritaires inclus)	en %	23,2	26,8	–13,4
Résultat par action ordinaire	en €	0,90	0,88	2,3
Résultat par action privilégiée	en €	0,95	0,93	2,2
Dividende par action ordinaire	en €	0,39	0,37	5,4
Dividende par action privilégiée	en €	0,44	0,42	4,8

A NOS ACTIONNAIRES

05 Lettre aux actionnaires
08 Organes de la société
10 Rapport du Conseil de Surveillance
14 L'action

LETTRE AUX ACTIONNAIRES

FRANK GÖRING

Président du Directoire

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

2014 a été une très bonne année pour Villeroy & Boch. Nous avons pu accroître notre chiffre d'affaires de 4,0 % à cours constant et de 2,8 % en valeur nominale. Nous sommes par ailleurs parvenus à améliorer considérablement notre résultat opérationnel, en hausse de 6,1 % à 38,4 millions d'euros. Notre rentabilité opérationnelle a progressé quant à elle de 1,0 point pour s'établir à 13,0 %. Nous avons ainsi atteint tous nos objectifs.

Je me réjouis tout particulièrement de constater que les deux Divisions ont contribué aussi bien à l'augmentation du chiffre d'affaires qu'à celle du résultat. À cours constant, les chiffres d'affaires de la Division Salles de Bains et Wellness et de la Division Arts de la Table ont progressé respectivement de 4,6 % et de 3,1 %. Le bénéfice opérationnel de la Division Arts de la Table a progressé à un pas de géant de 10,7 % pour atteindre 9,3 millions d'euros, tandis que celui de la Division Salles de Bains et Wellness a enregistré une hausse de 4,7 % pour s'établir à 29,1 millions d'euros. L'accroissement du bénéfice est dû essentiellement à deux effets. D'une part, nous bénéficions de la croissance de notre chiffre d'affaires ainsi que de l'optimisation de la qualité de notre chiffre d'affaires (grâce à l'amélioration de notre mix produits / prix / pays). D'autre part, nous avons accru l'efficacité de notre production. Cet accroissement est dû essentiellement à notre programme « Yield Improvement Program », dont l'objectif est l'augmentation continue de la productivité et la réduction des taux de rebut de nos usines de céramique sanitaire. Nous avons par ailleurs réussi à limiter la hausse des prix au niveau des achats et sommes même parvenus à réduire nos frais administratifs.

Comme vous pouvez donc le constater, chers actionnaires, Mesdames et Messieurs, nous déployons des efforts considérables pour améliorer d'année en année notre résultat opérationnel, qui reflète nos performances effectives. Au cours de ces cinq dernières années, nos efforts ont toujours abouti.

Alors que notre résultat opérationnel (EBIT) s'élevait en 2010 à 23,6 millions d'euros, nous sommes parvenus petit à petit à améliorer le bénéfice, qui atteint désormais 38,4 millions d'euros. L'augmentation du résultat opérationnel ayant toujours été supérieure à celle du chiffre d'affaires, nous avons pu simultanément accroître la rentabilité de Villeroy & Boch. Une performance dont nous sommes fiers.

Outre cet EBIT à hauteur de 38,4 millions d'euros, nous sommes parvenus en 2014 aussi à réaliser un produit exceptionnel découlant de la cession de nos locaux industriels de Gustavsberg. D'un montant de 4,8 millions d'euros, ce produit exceptionnel s'est établi à un niveau légèrement inférieur à celui de 2013 (7,0 millions d'euros). Au total, avec le produit exceptionnel découlant de la vente des immeubles, l'EBIT s'est élevé à 43,2 millions d'euros au cours des douze derniers mois, se maintenant ainsi à son niveau de l'année précédente.

En tant que fidèle lecteur de la lettre aux actionnaires, vous savez que je profite de cette occasion non seulement pour vous informer de la situation financière, mais également pour aborder le thème des marchés futurs et des projets actuels. Je vais commencer par la Chine, marché sur lequel la croissance de 28,1 % de notre chiffre d'affaires, qui s'est ainsi établi à 22,7 millions d'euros, a été l'une des plus marquées de la région à la fois vaste et dans l'ensemble économiquement forte qu'est l'Asie-Pacifique. L'examen des cinq dernières années met par ailleurs également en évidence une évolution impressionnante, avec un taux de croissance moyen sur cette période s'élevant désormais à non moins de 24,4 %. Ce succès n'est pas le fruit du hasard. La plus forte part revient à la Division Salle de Bains et Wellness, qui représente plus de 90 % du chiffre d'affaires enregistré dans l'« Empire du Milieu ». Au cours des trois dernières années, nous avons étendu notre réseau de distribution, initialement concentré le long de la côte orientale autour des centres urbains de Pékin et Shanghai, à d'autres agglomérations. Les salles d'exposition, dont nous avons quasiment doublé le nombre (114 à ce jour), en témoignent. Nos investissements dans une plateforme logistique propre ont par ailleurs porté leurs fruits. Nos marchandises se trouvent désormais directement sur place, nous prenons en charge le dédouanement pour nos clients, nous sommes en mesure de livrer plus rapidement et nous pouvons ainsi atteindre un portefeuille de clients plus large.

La situation en Russie, un autre marché d'avenir important pour nous, est similaire. Ici aussi la contribution au chiffre d'affaires des produits de la Division Salles de Bains et Wellness, qui s'élève à 80 %, est de loin la plus importante. Sans oublier le coup de pouce non négligeable que notre plateforme logistique propre et notre présence croissante sur les points de vente nous ont donné. Le chiffre d'affaires de nos deux Divisions a presque doublé au cours des cinq dernières années, passant de 14,0 millions d'euros à 27,3 millions d'euros et affichant un taux de croissance moyen de 14,4 %. Malgré les difficultés politiques et économiques ainsi que la faiblesse du rouble, nous avons pu maintenir le cap également en 2014 et enregistrer une progression du chiffre d'affaires de 7,4 %, correspondant à une croissance de 22,7 % en devise locale. L'évolution du marché russe en 2015 demeure en revanche incertaine. Les experts prévoient le glissement possible de l'économie vers une profonde récession. Nous suivons par ailleurs avec inquiétude l'évolution du rouble. Autant de facteurs donc qui rendent la poursuite de la croissance enregistrée ces dernières années difficile.

Tournons-nous maintenant vers les autres nouveautés de nos deux Divisions.

Notre secteur de l'hôtellerie et de la restauration chargé de la gestion de projets de la Division Arts de la Table a enregistré une évolution très positive au cours de l'exercice écoulé. Le chiffre d'affaires de ce circuit de distribution a augmenté de 12,6 % par rapport à l'année précédente pour s'établir à 29,6 millions d'euros, affichant ainsi une progression considérable. Citons ici à titre d'exemple le Waldorf Astoria à Jérusalem ainsi que l'ensemble des ambassades de Turquie dans le

monde, désormais équipés depuis 2014 de notre vaisselle. En ce qui concerne nos activités traditionnelles, je me réjouis de voir que le nombre de collections, entre lesquelles le chiffre d'affaires est réparti, s'accroît. En effet, contrairement à autrefois, nous disposons désormais avec NewWave, Royal, Mariefleur, Anmut, Amazonia et Artesano de six familles de produits différentes, grâce auxquelles nous avons enregistré en 2014 des recettes comprises respectivement entre 8 et 16 millions d'euros. Nous avons par ailleurs inauguré un grand nombre de nouveaux magasins dédiés à la Division Arts de la Table, parmi lesquels un magasin vedette exclusif à Tokyo ainsi que quatre magasins en Inde, ouverts avec notre partenaire en coentreprise. Notre présence sur les points de vente est importante car elle met la marque Villeroy & Boch à la portée de la main de nos clients au sens propre du terme et leur permet de la découvrir.

Nous avons par ailleurs poursuivi l'extension de la distribution pour la Division Salle de Bains et Wellness, notamment aux États-Unis. Nous comptons désormais plus de 300 salles d'exposition, que nous exploitons en coopération avec notre partenaire Toto. En étant désormais visibles pour nos clients existants et potentiels, nous avons posé les jalons d'une croissance continue de notre chiffre d'affaires. Notre segment des meubles de salle de bains a également enregistré une évolution favorable, en progressant de nouveau avec force en 2014 de 9,5 %, pour s'établir à 43,3 millions d'euros. Rappelons qu'il y a cinq ans, ce segment enregistrait un chiffre d'affaires atteignant tout juste 28,4 millions d'euros. La catégorie des cuvettes de WC DirectFlush sans rebord s'est également distinguée de manière positive. Le volume des ventes de cette cuvette de WC particulièrement hygiénique et facile à nettoyer s'est élevé à 170 000 unités en 2014, soit une augmentation de 263 % par rapport à l'année précédente. Afin de pouvoir répondre à la demande soutenue, nous avons par conséquent accru nos capacités de production et investi dans un dispositif de moulage sous pression supplémentaire pour notre usine de céramique sanitaire de Mettlach.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs, ainsi que l'illustrent, je l'espère, cette lettre et le rapport suivant, nous sommes sur la bonne voie pour enregistrer à l'avenir des résultats encore plus favorables qu'aujourd'hui. Nos 7 657 collaboratrices et collaborateurs jouent un rôle déterminant dans cette évolution. Ils travaillent jour après jour au développement des produits et des processus, donnent un visage à notre entreprise et représentent notre marque dans 125 pays d'un bout à l'autre de la planète. Au nom du Directoire, je leur adresse mes remerciements les plus chaleureux.

En 2014, votre entreprise a enregistré un résultat opérationnel très satisfaisant, auquel nous souhaitons vous faire participer. Le Directoire ainsi que le Conseil de Surveillance proposeront donc à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mars 2015 le versement d'un dividende augmenté à nouveau de 2 cents par rapport à l'exercice précédent, soit 0,39 euro par action ordinaire et 0,44 euro par action préférentielle.

Mes collègues du Directoire et moi-même vous adressons nos remerciements pour la confiance que vous nous avez témoignée. Nous serions heureux que vous continuiez à nous accorder votre soutien pour le développement de l'entreprise et à nous suivre de près en tant qu'actionnaires.

Veuillez agréer, Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs, mes salutations distinguées.

Frank Göring, Président du Directoire
Mettlach, mars 2015

MEMBRES DU DIRECTOIRE

MEMBRES DU DIRECTOIRE (DE G. À DR.)

Nicolas Luc Villeroy
Directeur de la Division
Arts de la Table

Andreas Pfeiffer
Directeur de la Division
Salle de Bains et Wellness

Frank Göring
Président du Directoire (P.D.G.)
Responsabilité : stratégie, personnel, droit, compliance, M&A, relations publiques et innovation

Dr. Markus Warncke
Directeur des Finances
Responsabilité : finances, impôts, systèmes informatiques, achats, biens immobiliers et audit

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (DE G. À DR.)

Werner Jäger
Président du Comité d'entreprise Administration centrale de Villeroy & Boch AG

Ralf Runge
1er Président suppléant du Conseil de Surveillance, Président du Comité d'entreprise Faïencerie de Villeroy & Boch AG

Peter Prinz Wittgenstein
2e Président suppléant du Conseil de Surveillance, Conseiller en gestion d'entreprise

Dr. Alexander von Boch-Galhau
Conseiller en gestion d'entreprise

Dietmar Geuskens
Responsable de district du syndicat Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Dietmar Langenfeld
Président du Comité central d'entreprise de Villeroy & Boch AG

Francois Villeroy de Galhau
Membre du Directoire (Directeur général délégué) de BNP Paribas S.A.

Yves Elsen
Associé-gérant de HITEC Luxembourg S.A.

Wendelin von Boch-Galhau
Président du Conseil de Surveillance

Christina Rosenberg
Gérante d'Hermès GmbH

Luitwin Gisbert von Boch-Galhau
Membre honoraire du Conseil de Surveillance

Bernhard Thömmes
Directeur Recherche et Développement, Division Salle de Bains et Wellness de Villeroy & Boch AG

Est absent sur la photo :
Francesco Grioli
Secrétaire syndical, Responsable régional Rhénanie-Palatinat / Sarre du syndicat Industrie-gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

Au cours de l'exercice 2014 écoulé, le Conseil de Surveillance a pleinement assumé ses responsabilités, conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il a supervisé le déroulement des affaires ainsi que les activités du Directoire et a assisté ce dernier dans la gestion de l'entreprise. Via des rapports écrits ou oraux, le Directoire a informé le Conseil de Surveillance de façon continue, en temps voulu et de manière détaillée afin de rendre compte de l'évolution du résultat de la société et de ses activités, y compris en ce qui concerne l'exposition au risque ainsi que la gestion des risques. Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a été directement impliqué dans toutes les décisions considérées comme étant essentielles pour l'entreprise. Il a, par conséquent, été débattu et délibéré de manière approfondie au cours des réunions. Après avoir procédé à un examen et une délibération approfondis, le Conseil de Surveillance a approuvé les propositions de résolution du Directoire dans ses décisions.

PRINCIPAUX SUJETS ABORDÉS LORS DE LA DÉLIBÉRATION AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil de Surveillance s'est réuni lors de cinq sessions ordinaires et a adopté deux actes par la procédure écrite circulaire. Aucun membre du Conseil de Surveillance n'a participé à moins de la moitié de ces sessions. Les délibérations se sont constamment basées sur le compte rendu détaillé du Directoire quant à la situation et à l'évolution des activités du Groupe Villeroy & Boch.

GRANDES THÉMATIQUES ABORDÉES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Les principaux points abordés lors de la session consacrée au bilan en février 2014 ont été l'explication des états financiers annuels et des états financiers consolidés de 2013 ainsi que la vérification et l'approbation de ces états financiers par le Conseil de Surveillance. Par ailleurs, l'ordre du jour de l'Assemblée générale a été adopté. Dans le cadre de la rémunération des membres du Directoire, le Conseil de Surveillance a vérifié si les objectifs définis pour l'année 2013 ont été atteints et a défini les nouveaux objectifs de l'année 2014. Le Directoire a également informé le Conseil de Surveillance sur la situation du Groupe.
La session de mars 2014, qui s'est déroulée à la suite de l'Assemblée générale, a abordé le déroulement et les résultats de l'Assemblée générale. En outre, Francesco Grioli a été élu pour succéder à Ralf Sikorski au sein du Comité d'arbitrage et du Comité du personnel. La situation du groupe, les ajustements des retraites et de grands thèmes stratégiques ont été discutés lors de la session de juin 2014.

WENDELIN VON BOCH-GALHAU

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Lors de la session de septembre 2014, le Directoire a informé le Conseil de Surveillance sur la situation du Groupe. L'évolution stratégique du Groupe a en outre constitué un point central de cette session. Les projets stratégiques du Directoire ont été présentés au Conseil de Surveillance et discutés. Par ailleurs, les mandats d'Andreas Pfeiffer (Division Salle de Bains et Wellness) et de Nicolas Luc Villeroy (Division Arts de la Table), tous deux membres du Directoire, ont été prolongés de cinq ans par anticipation, jusqu'au 1er mai 2020.
Les grands thèmes de la session de novembre 2014 ont été l'explication des chiffres au 31/10/2014 et l'orientation en résultant pour le bilan de clôture et les états financiers consolidés de 2014, le rapport du Directoire sur la situation du Groupe, l'adoption des modifications rédactionnelles relatives aux règlements intérieurs, l'examen du système de gestion des risques, la Compliance (par le passé et à l'avenir), la remise de la déclaration de conformité actualisée (article 161 de la Loi allemande sur les sociétés par actions, AktG) ainsi que l'approbation des mandats des membres du Directoire dans les filiales. Par ailleurs, la planification annuelle 2015 a été votée.
En 2014, le Conseil de Surveillance a également adopté deux décisions par circulaire : après le départ de Jörg Wahlers, directeur financier et des ressources humaines, les responsabilités afférentes à son mandat ont été transférées à Frank Göring, président du Directoire. Ce dernier a en outre été nommé directeur du travail. Dr. Markus Warncke a été désigné comme membre du Directoire à compter du 1er janvier 2015, en charge des finances.
De plus, des membres du Directoire ont rencontré le Président du Conseil de Surveillance et le Président du Comité d'audit afin de discuter de divers thèmes actuels. Le Conseil de Surveillance a ainsi été régulièrement informé de l'évolution opérationnelle actuelle de l'entreprise, des principales transactions, de l'exposition au risque et de la gestion des risques ainsi que de l'évolution des chiffres-clés financiers.

RAPPORT SUR LES COMITÉS

Afin que le Conseil de Surveillance remplisse ses fonctions de manière efficace, une partie essentielle de ses activités est effectuée par les quatre comités constitués :
Le Comité d'audit s'est réuni lors de trois sessions ordinaires au cours de l'exercice considéré. Lors de la session de janvier, le cabinet d'audit Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft a présenté son rapport dans le cadre de l'audit des états financiers annuels de 2013. De plus, il a été décidé de recommander au Conseil de Surveillance de proposer de nouveau à l'Assemblée générale la désignation d'Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft en qualité d'auditeur des états financiers individuels et d'auditeur des états financiers consolidés pour l'exercice 2014. La session de mai a été consacrée à une discussion sur la marche à suivre et sur les conclusions concernant le cas dit de « Bathroom » de l'Union européenne. Les principaux thèmes de la session de novembre 2014 portaient sur la préparation de la prochaine séance du Conseil de Surveillance, et notamment l'état d'avancement du contrôle préalable des états financiers annuels et consolidés par l'auditeur, la réalisation d'un contrôle d'efficacité du travail effectué par le Conseil de Surveillance ainsi que la réception des rapports d'un groupe d'experts sur les implications du cas dit de Bathroom de l'UE du point de vue du droit des sociétés anonymes.
Pour l'exercice considéré, le Comité d'investissement s'est réuni une fois. En novembre 2014, le Comité d'investissement s'est réuni pour préparer le budget de l'entreprise et les investissements pour 2015 en vue de son adoption par le Conseil de Surveillance.
Les membres du Comité du personnel se sont réunis dans le cadre de cinq sessions en 2014 et ont discuté, en préparation à l'adoption des résolutions par le Conseil de Surveillance, la vérification du degré de concrétisation des objectifs de l'exercice 2013, l'état de concrétisation des objectifs 2014, les accords d'objectifs du Directoire pour l'exercice 2015, ainsi que les autres conditions contractuelles des contrats des membres du Directoire qui ont été soumises pour décision à l'ensemble du Conseil de Surveillance.
Le Comité d'arbitrage selon l'article 27, paragraphe 3 de la loi allemande sur la cogestion (MitbestG) n'a pas siégé au cours de cet exercice.
Le Conseil de Surveillance a été régulièrement informé des travaux des comités.

CHANGEMENTS AU SEIN DU PERSONNEL AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Bernhard Thömmes a été nommé par voie de justice membre du Conseil de Surveillance en tant que représentant des cadres dirigeants. Il succède ainsi à Jürgen Beining, qui avait démissionné au terme de l'exercice 2013.
Au terme de l'Assemblée générale du 21 mars 2014, Ralf Sikorski a renoncé à son mandat au sein du Conseil de Surveillance pour des raisons professionnelles. Francesco Grioli a été désigné à sa succession par décision de justice.

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS ET CONSOLIDÉS

Le bilan de clôture, les états financiers consolidés établis selon les normes IFRS, ainsi que le rapport de gestion résumé pour la société anonyme et le Groupe de Villeroy & Boch AG pour l'exercice 2014 ont été audités et certifiés sans réserve par Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, l'auditeur retenu par l'Assemblée générale des actionnaires. Ces documents, ainsi que 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. Le Comité d'audit a discuté du bilan de clôture annuel en janvier et en février 2015. Ce dernier a été abondamment discuté également lors de la session du Conseil de Surveillance du mois de février 2015 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 ; il n'a formulé aucune objection sur ce point. L'auditeur a par ailleurs déclaré 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 vérifié le bilan de clôture, les résultats financiers consolidés et le rapport de gestion résumé pour l'exercice 2014, en prenant à chaque fois en considération le rapport d'audit de l'auditeur ainsi que la proposition du Directoire relative à l'utilisation du bénéfice au bilan. Après avoir établi les conclusions finales de son propre audit, il a, conformément aux recommandations du Comité d'audit, approuvé le bilan de clôture établi par le Directoire dans le cadre de la session consacrée au bilan au mois de février 2015. Ce bilan est donc arrêté conformément à l'article 172 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (§ 172 AktG). En outre, le Conseil de Surveillance a approuvé les états financiers consolidés et le rapport de gestion. Le Conseil de Surveillance a suivi la proposition du Directoire relative à l'utilisation du bénéfice au bilan.
Le Conseil de Surveillance tient à remercier Ralf Sikorski, qui a quitté le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice écoulé, pour les nombreuses années d'une collaboration empreinte de confiance. Nous adressons également nos remerciements aux membres du Directoire et à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe Villeroy & Boch pour leur grand investissement personnel ainsi qu'aux actionnaires pour la confiance qu'ils nous ont témoignée.

Pour le Conseil de Surveillance

Wendelin von Boch-Galhau, Président
Mettlach, février 2015

L'ACTION

MARCHÉS BOURSIERS 2014

UNE FIN D'ANNÉE CONCILIANTE APRÈS DES HAUTS ET DES BAS

Considérés dans leur ensemble, la plupart des indices directeurs allemands ont terminé l'année 2014 avec relativement peu de changements. La croissance modérée enregistrée par le Dax, le MDax et le SDax ne doit cependant pas nous faire oublier les fluctuations extrêmes survenues cette année. Après une solide période au premier semestre, ces indices ont connu des baisses significatives en fin d'été et à l'automne en raison notamment de l'inquiétude suscitée par les risques d'une aggravation de la situation en Europe de l'Est. Que les marchés boursiers parviennent néanmoins à terminer l'année sur une note relativement conciliante sur la dernière ligne droite et dans l'ensemble tient une fois de plus à la politique de l'argent facile. Les banques centrales ont stimulé les marchés boursiers en procédant à des achats considérables d'obligations et en maintenant leur politique de taux directeurs bas.

À la fin de l'année, le Dax, principal indice boursier allemand, a enregistré un léger gain de 2,65 % et a clôturé l'année à 9 805 points. Le MDax qui affiche une tendance haussière depuis des années a grimpé de 2,17 %, à 16 934 points. Le SDax a quant à lui connu une hausse de 5,85 % – l'indice a clôturé l'année avec 7 186 points.

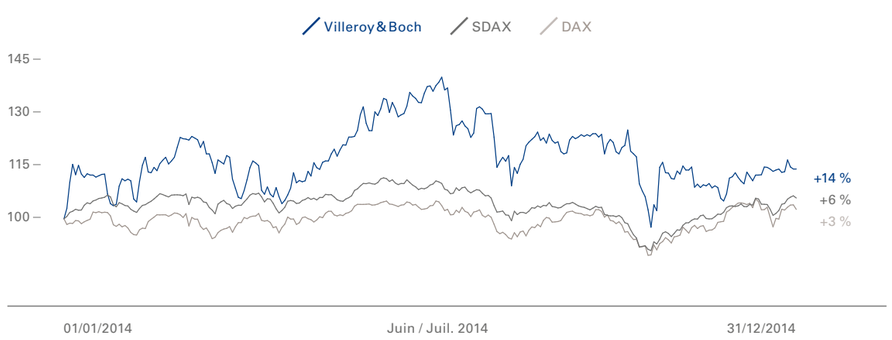
ACTION PRIVILÉGIÉE VILLEROY & BOCH : UN GAIN DE 14 %

Ayant clôturé l'année 2013 à 10,57 euros, l'action privilégiée Villeroy & Boch a progressé d'environ 14,0 % en 2014, pour ressortir à 12,05 euros. Le SDax, dont Villeroy & Boch fait de nouveau partie depuis novembre 2013, a été une fois de plus dépassé.

Au premier semestre, l'action s'est distinguée par une relative solidité et a finalement enregistré son plus haut cours de clôture en juillet, avec 14,78 euros. Mais l'action Villeroy & Boch n'est toutefois pas parvenue à se soustraire à l'évolution générale des bourses dans les semaines et mois qui ont suivi. Les fluctuations sur les marchés ont conduit à un accroissement de la volatilité, et comme pour le marché dans son ensemble, le cours de clôture le plus faible a été atteint en octobre, avec 10,32 euros. Au dernier trimestre, l'évolution du cours s'est toutefois à nouveau détendue, pour finir l'année 2014 à 12,05 euros et avec une progression de 14,0 %. Par ailleurs, un dividende de 0,42 euro par action privilégiée a été versé en mars pour l'exercice 2013.

ÉVOLUTION DE L'ACTION VILLEROY & BOCH PAR RAPPORT AU DAX ET SDAX

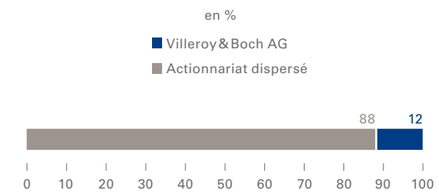
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014 (indexé)



PROPOSITION DE DIVIDENDE

Sur la base de l'évolution des activités en 2014, le Directoire et le Conseil de Surveillance proposeront à l'Assemblée générale du 27 mars 2015 le versement d'un dividende augmenté de nouveau de 2 cents par rapport à l'exercice précédent, soit de 0,44 euro par action privilégiée et de 0,39 euro par action ordinaire. Ceci correspond à un pourcentage de bénéfices distribués du groupe de 45 %, ajusté en équivalent actions de l'entité.

STRUCTURE DES ACTIONNAIRES PRIVILÉGIÉS

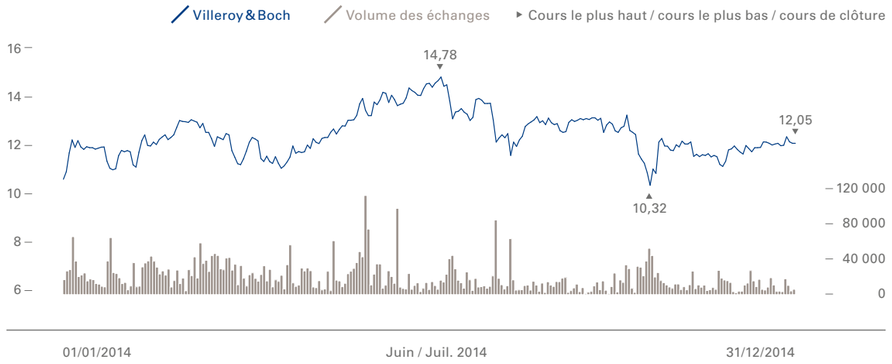


DONNÉES DE BASE

ISIN	DE0007657231
Code de type de fonds	765723
Code de la bourse	VIB3
Indice boursier	SDAX

ÉVOLUTION DE L'ACTION VILLEROY & BOCH

Période du 01/01/2014 au 31/12/2014



« POTENTIEL DE CROISSANCE À L'ÉTRANGER »

Entretien avec l'analyste financier actions Tim Kruse de la société de recherche Montega AG

Monsieur Kruse, vous observez Villeroy & Boch avec attention depuis 2012. Comment percevez-vous l'entreprise depuis une perspective extérieure, et que disent d'autres acteurs du marché des capitaux, en particulier les investisseurs institutionnels, à propos de V & B ?

Kruse : Villeroy & Boch effectue une mutation depuis quelques années pour passer du fabricant « normal » de produits en céramique à une entreprise moderne de biens industriels et de consommation. À cela s'ajoute le fait que la direction s'est ouverte progressivement au marché des capitaux. Les investisseurs récompensent ce choix, ce qui peut se voir dans l'évolution réjouissante du cours de l'action.

Quels sont les progrès principaux réalisés par l'entreprise depuis votre première étude sur Villeroy & Boch ?

Kruse : Villeroy & Boch a fait des progrès essentiellement au niveau de la production. Dans ce domaine, les taux de rebut dans la Division Salle de Bains et Wellness ont été fortement réduits grâce à la modernisation de la fabrication et à une amélioration notable de la marge de rendement brut. Par ailleurs, l'entreprise s'est séparée d'une partie des biens qui n'étaient pas indispensables à l'exploitation en vendant les immeubles de Lübeck et de Gustavsberg, et a ainsi généré des liquidités supplémentaires.

Quelles autres potentialités de développement voyez-vous pour l'entreprise ?

Kruse : La marque Villeroy & Boch dispose encore d'un potentiel de croissance dans le segment haut de gamme, notamment en Asie et plus précisément en Chine. La volonté de croissance de l'entreprise est particulièrement visible d'une part à la lecture des chiffres d'affaires récents et d'autre part au nombre croissant de showrooms pour la Division Salle de Bains et de surfaces commerciales pour les produits de la Division Arts de la Table. L'entreprise a également amélioré la logistique, ayant à présent son propre entrepôt dans les environs de Shanghai. Il sera intéressant d'en suivre l'évolution.

Quel est le rôle joué par une marque forte, des produits tangibles et une longue tradition dans un monde de la finance où règnent les chiffres ?

Kruse : D'une manière générale, le monde de la finance porte son regard essentiellement sur la compétitivité et sur le rendement d'un modèle d'activité. Une longue tradition et une marque solide peuvent en cela servir d'indicateurs mais ne constituent pas une garantie en soi.

INDICATEURS DE L'ACTION VILLEROY & BOCH

	2014	2013	2012	2011	2010
Cours de clôture (en €)	**12,05**	10,57	6,63	5,88	4,55
Cours le plus haut / cours le plus bas (en €)	**14,78 / 10,32**	10,77 / 6,74	8,63 / 5,85	7,79 / 4,40	5,65 / 3,74
Actions ordinaires, 31.12	**14 044 800**	14 044 800	14 044 800	14 044 800	14 044 800
Actions privilégiées, 31.12	**14 044 800**	14 044 800	14 044 800	14 044 800	14 044 800
▮ actions détenues par Villeroy & Boch	**1 683 029**	1 683 029	1 683 029	1 683 029	1 683 029
▮ actions en circulation	**12 361 771**	12 361 771	12 361 771	12 361 771	12 361 771
Capitalisation boursière, Xetra fin d'année (en millions d'euros)	**169,2**	148,5	93,1	82,6	63,9
Chiffre d'affaires quotidien moyen, Xetra (en unités)	**19 521**	22 059	14 841	19 093	12 846
PER, basé sur le cours le plus haut / PER, basé sur le cours le plus bas (en €)	**15,56 / 10,86**	11,58 / 7,25	14,88 / 10,01	10,82 / 6,11	– / –
Résultat consolidé par action ordinaire (en €) *	**0,90**	0,88	0,53	0,67	–2,40
Résultat consolidé par action privilégiée (en €)	**0,95**	0,93	0,58	0,72	–2,35

* Actions ordinaires non cotées en Bourse

RAPPORT DE GESTION

18 FONDAMENTAUX DU GROUPE
18 Modèle d'activité du Groupe
19 Système de gestion
20 Recherche et développement
21 Approvisionnement
21 Modifications du cadre juridique ou réglementaire

21 RAPPORT ÉCONOMIQUE
21 Contexte économique
22 Évolution des affaires et situation du Groupe
23 Résultats
28 Situation financière
32 Situation patrimoniale
32 Indicateurs de performance financiers
34 Indicateurs de performance non financiers

38 RAPPORT SUBSÉQUENT

38 RAPPORT SUR LES RISQUES ET SUR LES OPPORTUNITÉS
38 Stratégie de risque
38 Système de gestion des risques
39 Système de contrôle interne
40 Rapport sur les risques ayant trait aux risques individuels
46 Rapport sur les opportunités

49 RAPPORT PRÉVISIONNEL

49 AUTRES DÉCLARATIONS

49 RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS

50 ASSURANCE RÉSUMÉE DES REPRÉSENTANTS LÉGAUX

52 AUTRES INFORMATIONS
52 Mandats des membres du directoire et du conseil de surveillance
54 Agenda de l'entreprise 2015
54 Mentions légales

RAPPORT DE GESTION

- **Chiffre d'affaires consolidé à court constant progressant de 4,0 %, en valeur nominale de 2,8 % à 766,3 millions d'euros.**
- **EBIT opérationnel de 38,4 millions d'euros, soit une amélioration de 6,1 %.**
- **Réalisation d'un produit exceptionnel de 4,8 millions d'euros (contre 7,0 millions d'euros l'année précédente) dans le cadre de notre projet immobilier en Suède, portant ainsi l'EBIT à 43,2 millions d'euros.**
- **Résultat consolidé de 24,3 millions d'euros, soit une hausse par rapport à l'année précédente (23,9 millions d'euros).**
- **Progression de la rentabilité opérationnelle de 12,0 % à 13,0 %.**

FONDAMENTAUX DU GROUPE

MODÈLE D'ACTIVITÉ DU GROUPE

Structure organisationnelle du Groupe

Villeroy & Boch est un producteur de céramique de tout premier plan sur la scène internationale. Nos activités opérationnelles s'articulent en deux Divisions : Salles de Bains et Arts de la Table. Nous procédons, en outre, à la distribution sous licence de produits complétant nos gammes. Les tâches exécutées à l'échelle de tout le Groupe sont prises en charge par nos départements centraux.

La société Villeroy & Boch AG fait fonction de société mère à la tête d'un Groupe dont dépendent directement ou indirectement 55 filiales entièrement consolidées. La structure de participation du Groupe Villeroy & Boch repose sur des nécessités opérationnelles ainsi que sur des circonstances de natures légale et fiscale.

Segments et marchés de distribution

Nos produits sont vendus dans 125 pays. La Division Salles de bains et Wellness s'y adresse généralement au consommateur final via un circuit de distribution comptant deux ou trois étapes. Notre gamme de produits compte des collections pour salle de bains en céramique aux styles variés, des meubles de salle de bains, des douches, baignoires et bains à remous ainsi que de la robinetterie, des éviers en céramique et des accessoires complémentaires. Nos produits de cette Division sont exposés dans plus de 7 500 showrooms à travers le monde.

Dans la Division Arts de la Table, nous nous adressons tout autant à notre clientèle par l'intermédiaire de magasins spécialisés que par le biais d'activités de vente au détail propres à l'entreprise. L'assortiment que nous proposons comprend de la vaisselle, des verres et des couverts haut de gamme auxquels sont associés des accessoires, des ustensiles de cuisine et de table ainsi que des articles cadeaux adaptés. Au total, nos produits sont proposés dans plus de 5 800 points de vente (Points of Sale) répartis dans le monde entier. Nous déployons nos activités de vente au détail dans 130 boutiques Villeroy & Boch et près de 560 points de vente encadrés par notre propre personnel dans de grands magasins de renom. Nous procédons également à la distribution de nos produits Arts de la Table par l'intermédiaire de nos boutiques en ligne dans plus de 20 pays.

Dans la gestion de projets des deux Divisions, l'approche de notre clientèle est assurée par une structure de distribution propre. Pour les projets que nous réalisons dans le domaine sanitaire, les architectes, les créateurs d'intérieur et les concepteurs d'établissements publics, de bâtiments administratifs, d'hôtels, de complexes immobiliers haut de gamme etc. constituent des interlocuteurs de choix. Dans le domaine des Arts de la Table, les gérants d'hôtels et de restaurants représentent notre tout premier groupe cible en matière de gestion de projets.

Sites

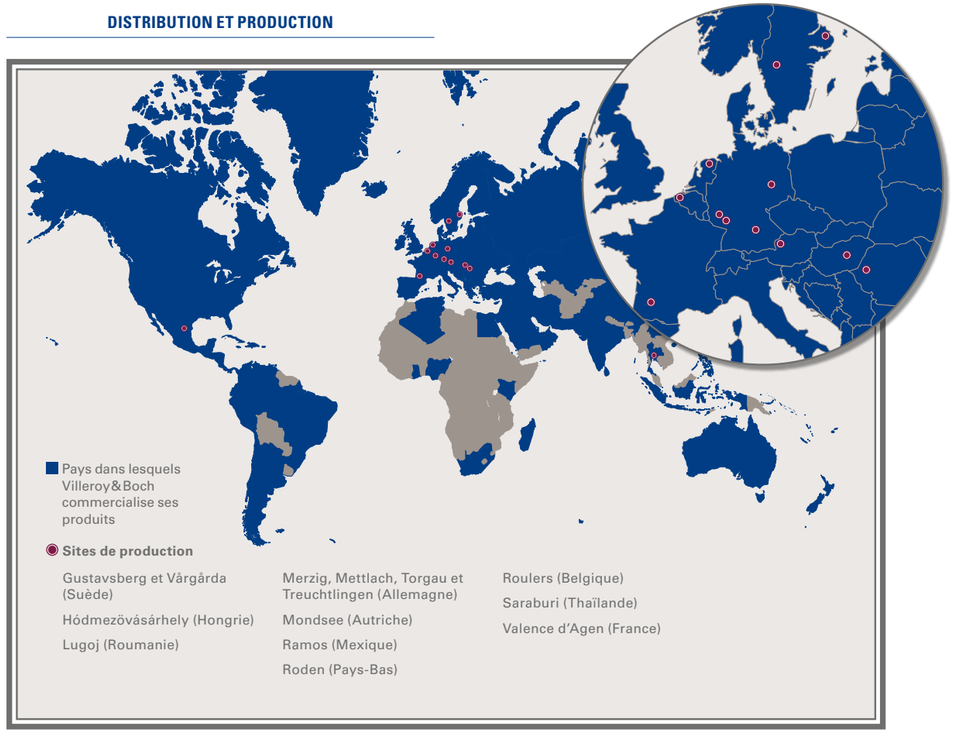
Le siège de la société Villeroy & Boch AG est implanté à Mettlach dans la Sarre, où se trouve également le siège de notre Groupe.

Nous disposons actuellement de 14 sites de production implantés en Europe, en Asie et en Amérique. Nos produits destinés à la Division Arts de la Table sont fabriqués dans les usines de Merzig et de Torgau (toutes deux situées en Allemagne). Dans les douze autres usines, nous fabriquons des produits destinés à la Division Salles de Bains et Wellness. Nos sites de Treuchtlingen (Allemagne) et de Mondsee (Autriche) assurent la fabrication des meubles de salles de bains. Ceux de Roden (Pays-Bas) et de Roeselare (Belgique) sont quant à eux chargés de la production des baignoires, des bains à remous et des receveurs de douche. La robinetterie est fabriquée à Vargarda (Suède). La production de céramique sanitaire et d'éviers en céramique est réalisée sur nos autres sites.

SYSTÈME DE GESTION

Le Directoire de Villeroy & Boch AG gère le Groupe dans son ensemble par l'intermédiaire d'une structure de gestion et d'objectifs opérationnels clairement établis, dont le degré de réalisation est surveillé par des indicateurs définis. La force de notre Groupe pris dans son ensemble ainsi que de nos deux Divisions considérées individuellement est mesurée à l'aide des indicateurs suivants : montant net du chiffre d'affaires, résultat avant intérêts et impôts (EBIT) et rentabilité opérationnelle des actifs nets. Cette dernière est calculée en divisant le résultat opérationnel par l'actif net opérationnel en prenant à chaque fois pour base des valeurs moyennes des 12 derniers mois. Le résultat opérationnel utilisé ici est le résultat des activités opérationnelles du point de vue du Groupe ou des Divisions considérées, avant la prise en compte des charges d'exploitation des services centraux. L'actif net opérationnel est calculé en déduisant de la somme des immobilisations corporelles et incorporelles, des

DISTRIBUTION ET PRODUCTION



stocks, des créances et des autres immobilisations opérationnelles, la somme des dettes envers les fournisseurs, des provisions et des autres dettes opérationnelles.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au cours de l'exercice 2014, un des éléments essentiels de notre travail de recherche et de développement a porté sur les techniques de fabrication additives, dont fait également partie l'impression 3D. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons commencé à évaluer le potentiel de cette technologie, notamment pour les matériaux céramiques, en procédant à une analyse des procédés existants ou en développement. Cette démarche s'accompagne de la réalisation d'études de faisabilité en collaboration avec des prestataires externes détenteurs de ces savoir-faire afin de tester les techniques de fabrication additives avec des matières premières céramiques comme la barbotine ou de la poudre.

Par ailleurs, le projet d'interconnexion « DryControl » financé par le Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF) et consacré aux « méthodes de contrôle non destructives » et au « séchage par micro-ondes » a été mené à bien. Nous étudions actuellement la possibilité d'exploiter les résultats ainsi obtenus dans notre réseau de sites de production, et le cas échéant, de les mettre en œuvre. Un autre projet d'interconnexion soutenu par le BMBF et auquel nous participons vise à développer des technologies de fabrication innovantes du point de vue de l'efficacité énergétique et de l'amélioration de la qualité, comme par exemple les procédés d'émaillage utilisant la vapeur. Dans ce contexte, nous avons recours à des simulations informatiques afin d'optimiser les outils et les processus.

Outre ces nouveaux développements en matière de techniques de fabrication, la normalisation reste une de nos priorités dans l'amélioration continue de l'efficacité de nos méthodes de développement et de fabrication. Le développement des matériaux céramiques reste également un des axes majeurs de nos activités. À cette fin, nous avons ajouté à notre réseau d'autres instituts de recherche et d'enseignement supérieur de renommée internationale. Sur la base des travaux préparatoires d'ores et déjà réalisés par Villeroy & Boch et des travaux de recherche de nos partenaires, nous avons commandité plusieurs études de faisabilité sur l'utilisation de nouveaux matériaux. En cas d'issue positive de ces études, les résultats pourront bénéficier au développement de produits au design innovant en vue d'améliorer les propriétés d'utilisation et les surfaces fonctionnelles.

En incluant le développement du design, nous avons, chez Villeroy & Boch, consacré 13,9 millions d'euros (contre 12,8 millions d'euros l'année précédente) au financement de nos activités en recherche et développement au cours de l'exercice 2014. Cette somme se décompose comme suit : 10,1 millions d'euros (contre 9,3 millions d'euros en 2013) pour la Division Salles de Bains et Wellness et 3,8 millions d'euros (contre 3,5 millions d'euros l'année précédente) pour la Division Arts de la Table.

Innovation et gestion des innovations

Les innovations portent non seulement sur le design et la fonction d'un produit mais également sur le type de développement et la fabrication.

La Division Salles de Bains et Wellness fournit un bon exemple de ce type d'innovations avec la technologie de chasse d'eau DirectFlush grâce à laquelle Villeroy & Boch établit de nouvelles normes en matière d'hygiène : à la différence des cuvettes de WC traditionnelles, les cuvettes de WC DirectFlush sans rebord sont dotées d'un système de guidage intelligent de l'eau qui garantit un rinçage complet de la cuvette. La technique de rinçage innovante maintient la puissance de rinçage à un niveau élevé, avec une consommation d'eau d'à peine 3 à 4,5 litres. La réalisation entièrement émaillée et sans rebord permet un nettoyage simple et rapide. Une autre innovation fonctionnelle a été le lancement de notre émail céramique AntiBac à effet antibactérien qui réduit la prolifération des bactéries de pratiquement 100 %. Ceci est possible grâce à l'utilisation d'un émail à base d'ions d'argent spécialement développé à cet effet. Son efficacité a été analysée et confirmée par deux instituts indépendants : l'Office fédéral pour l'essai des matériaux (« Bundesanstalt für Materialprüfung ») de Berlin et l'Institut japonais BOKEN d'évaluation de la qualité (« BOKEN Quality Evaluation Institute »). Nous proposons ainsi une solution sur mesure, destinée surtout aux lieux à forte fréquentation tels que les hôpitaux ou les établissements de soins où il existe un risque élevé de transmission des bactéries et où l'hygiène revêt une importance croissante.

Dans notre Division Arts de la Table, nos innovations concernent en particulier la conception de nouveaux produits. Le développement de nos solutions innovantes axées sur le consommateur a été stimulé notamment par les grandes tendances que sont la mondialisation, le passage au numérique et la mobilité, ainsi que par les changements de comportement des consommateurs qui en découlent. En 2014, nous nous sommes engagés sur une voie nouvelle en matière de développement conceptuel de produits, en ayant recours à la plateforme de production participative en ligne Jovoto pour créer les designs d'une nouvelle collection de cadeaux.

Les quatre meilleurs designs seront présentés à l'édition 2015 du salon « Ambiente » de Francfort sous le nom de produit « Little Gallery ».

La numérisation revêt une importance croissante, y compris dans la distribution en magasins. Dans ce contexte, nous équipons actuellement un certain nombre de magasins sélectionnés d'une tablette sur laquelle est installé un assistant de vente numérique qui permettra une harmonisation optimale entre notre commerce en ligne et nos ventes en magasin. Ainsi, lorsqu'un client ne trouve pas l'article qu'il recherche en magasin, nos vendeurs peuvent, en se servant de la tablette, le conseiller, lui montrer des articles non disponibles en magasin et le cas échéant, passer directement pour lui une commande dans notre boutique en ligne.

APPROVISIONNEMENT

Le portefeuille d'approvisionnement du Groupe Villeroy & Boch comprend à la fois des matières premières, de l'énergie, des consommables et des fournitures d'entretien destinés aussi bien à nos propres sites de production qu'aux produits finis et semi-finis dont nous n'assurons pas la fabrication. Notre approvisionnement englobe également des biens d'équipement, des matériaux d'emballage, des prestations de transport, de même qu'un vaste éventail d'autres prestations de service. Notre organisation d'achats et nos stratégies d'approvisionnement ont pour objectif essentiel de choisir des fournisseurs fiables qui nous procurent les matériaux et prestations de service dont nous avons besoin, dans la qualité et la quantité requises, en temps voulu et à un juste prix.

Les prix d'achat sont étroitement liés à l'évolution de l'économie mondiale et par conséquent largement influencés par les prix (mondiaux) des matières premières. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons réussi à limiter la hausse des prix, tous groupes de produits confondus, à moins de 2 %. L'optimisation des processus d'approvisionnement, sous forme de consolidation des besoins par exemple, y a également contribué. Nous avons en outre bénéficié, notamment sur nos sites de production, d'une baisse des prix du gaz et de l'électricité enregistrée dans de nombreuses régions.

MODIFICATIONS DU CADRE JURIDIQUE OU RÉGLEMENTAIRE

Après des années de dérégulation et de démantèlement des barrières commerciales, une tendance à la régulation étatique des cadres économiques s'est fait jour qui tend à s'affirmer et qui devrait conduire à une augmentation des coûts administratifs. Au niveau de l'Union européenne, cette tendance se traduit par le projet d'élargissement de l'information financière à une information intégrée (Integrated Reporting) ainsi que par la proposition visant à éviter la concurrence fiscale, qui nécessitera le déploiement de plus grands efforts de documentation en ce qui concerne les transactions transfrontalières. En Allemagne aussi, des dossiers tels que ceux concernant la taxe sur les transactions financières, le salaire minimum, et l'abaissement de l'âge de la retraite, ainsi que la définition de nouvelles règles pour le travail temporaire et intérimaire, constituent autant de signes indiquant un renforcement de la réglementation de la part des pouvoirs publics.

Les accords de libre-échange prévus entre l'Union européenne et les États-Unis (PTCI) et le Canada (AECG) pourraient entraîner une déréglementation. Les deux accords visent à faciliter l'accès réciproque à ces marchés pour les entreprises opérant à l'échelle transatlantique. Sur le terrain, ceci signifie, d'une part, le démantèlement des droits de douane et d'autre part, l'égalité de traitement des entreprises européennes et américaines lors de la passation de marchés publics. Une entrée en vigueur avant 2016 est toutefois improbable.

RAPPORT ÉCONOMIQUE

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Selon le Fonds monétaire international, l'économie mondiale a connu un taux de croissance de 3,3 % en 2014. Dans ce contexte, les États-Unis, en raison notamment d'un second semestre particulièrement dynamique, et la Chine apparaissent comme les principaux moteurs de la conjoncture mondiale. Avec un taux de croissance de 0,8 %, l'Europe et

en particulier les pays de la zone euro restent à la traîne du développement économique mondial, comme l'illustrent avec éloquence les piètres performances de la France et de l'Italie. Tandis que la France n'a pu enregistrer qu'une très faible croissance, l'économie italienne s'est même légèrement contractée. En revanche, l'économie allemande a affiché un taux de croissance de 1,5 % au cours de l'exercice écoulé. Les consommateurs ont été un moteur de croissance décisif : l'effet combiné d'une bonne situation sur le marché de l'emploi et du faible niveau de l'inflation et des taux d'intérêt leur a permis de dépenser davantage qu'en 2013. Dans l'ensemble, la croissance s'est élevée à 1,2 % en Europe occidentale. Le mois de novembre 2014 marque l'entrée de l'économie russe en récession, pour la première fois depuis cinq ans.
L'évolution du secteur de la construction de logements en Europe représente un indicateur essentiel pour notre Division Salles de Bains et Wellness : en 2014, ce secteur a connu une légère reprise avec une croissance de 0,9 %. Considérés de manière individuelle, les marchés présentent toutefois des différences significatives : alors que le volume de construction a reculé, comme au cours de l'exercice précédent, en France, en Italie et en Espagne, des marchés comme ceux de l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Royaume-Uni et la Suède ont quant à eux enregistré une croissance robuste. L'évolution économique dans le secteur des arts de la table a été favorisée par le climat de consommation essentiellement positif des ménages au premier semestre 2014. Au troisième trimestre 2014, les crises géopolitiques ont pesé sur le moral des consommateurs européens. Une impression positive domine toutefois l'exercice 2014 dans son ensemble, d'autant plus que la situation s'est éclaircie au dernier trimestre grâce notamment à la chute du prix du pétrole et à une progression du revenu disponible.

ÉVOLUTION DES AFFAIRES ET SITUATION DU GROUPE

Nous estimons que la situation économique du Groupe est positive.
Au cours de l'exercice 2014, nous avons poursuivi notre réalisation systématique d'investissements dans nos marchés porteurs et consolidé ainsi la base d'une croissance intensive en dehors de nos marchés clés en Europe occidentale. Simultanément, nous avons enregistré d'importants progrès dans l'optimisation de nos processus et appliqué une gestion rigoureuse des coûts.

Nous avons atteint tous les objectifs que nous nous étions fixés pour l'exercice 2014. La mise en regard des indicateurs prévus et des valeurs effectivement atteintes au cours de l'année 2014 ainsi que des valeurs prévisionnelles pour l'année 2015 est proposée dans le tableau suivant :

OBJECTIFS

	Prévision 2014	**État réel 2014**	Prévision 2015
Augmentation du chiffre d'affaires *	3–5 %	4,0 % (2,8 %)	3–5 %
Augmentation de l'EBIT (opérationnel)	> 5 %	6,1 %	> 5 %
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	12 %	13,0 %	> 13 %
Investissements	> 26 en millions d'euros	44,6 en millions d'euros	> 30 en millions d'euros

* à cours constant, entre parenthèses : augmentation en chiffre d'affaires nominal

En enregistrant une augmentation de notre chiffre d'affaires de 4,0 %, nous avons réussi à atteindre les objectifs fixés pour 2014 concernant notre chiffre d'affaires à cours constant, c'est-à-dire calculé aux taux de change de l'année précédente. Notre croissance nominale a progressé pour atteindre 766,3 millions d'euros, soit une hausse de 2,8 % (ou 21,0 millions d'euros). Nous avons subi des effets de change négatifs, notamment en Russie, en Suède, en Norvège et au Japon.
Nous avons également atteint la hausse prévue d'un peu plus de 5 % de notre résultat opérationnel (EBIT) par rapport à l'année précédente en enregistrant finalement une croissance de 6,1 %. Deux mesures en particulier nous ont permis d'augmenter notre résultat : nous avons d'une part amélioré la productivité et la qualité au sein de notre réseau de production, et optimisé nos activités d'achat ; et d'autre part, nous bénéficions de la croissance de notre chiffre d'affaires ainsi que d'une meilleure qualité de notre chiffre d'affaires (grâce à l'amélioration de notre mix produits / prix / pays). Ces effets se traduisent à la fois par l'amélioration de 1,1 % de notre marge brute qui s'établit à 44,6 % (contre 43,5 % l'année

précédente). L'augmentation du chiffre d'affaires enregistrée permet d'obtenir un résultat brut du chiffre d'affaires nettement supérieur, à hauteur de 341,4 millions d'euros, soit une progression de 17,4 millions d'euros. De plus, l'augmentation de l'EBIT a été soutenue par des réductions de coûts dans l'administration. En résumé, nous avons réussi à compenser non seulement un niveau supérieur d'investissements dans la distribution et le marketing, mais aussi les produits non opérationnels contenu dans le résultat de l'exercice précédent, tels que ceux découlant par exemple de la couverture des risques de taux de change (4,3 millions d'euros).
L'amélioration de la rentabilité opérationnelle, qui est passé de 12,0 % au 31 décembre 2013 à 13,0 % en 2014, est due non seulement à la progression du résultat opérationnel mais surtout à la réduction de nos actifs nets opérationnels et en particulier de nos stocks.

Conformément aux prévisions, le montant de nos investissements s'est élevé à 44,6 millions d'euros, en nette hausse par rapport à ceux engagés l'année précédente (26,4 millions d'euros). Le montant particulièrement élevé des investissements de l'année 2014 résulte pour l'essentiel de la construction de notre nouveau centre d'assemblage et de logistique en Suède ainsi que de l'investissement dans notre nouvelle centrale de cogénération à Mettlach.

RÉSULTATS

Les explications suivantes offrent un aperçu de nos résultats au cours de l'exercice 2014.

STRUCTURE DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (IFRS)

en millions d'euros

	2014	**% du chiffre d'affaires**	2013	% du chiffre d'affaires
Chiffre d'affaires	766,3	100,0	745,3	100,0
Coûts des marchandises vendues	–424,9	–55,4	–421,3	–56,5
Résultat brut du chiffre d'affaires	**341,4**	**44,6**	**324,0**	**43,5**
Frais de distribution, de marketing, de développement	–255,1	–33,3	–249,5	–33,5
Coûts administratifs généraux	–45,1	–5,9	–46,6	–6,3
Autres charges / produits	–2,8	–0,4	8,3	1,2
EBIT opérationnel (avant produit exceptionnel)	**38,4**	**5,0**	**36,2**	**4,9**
Produit résultant de la vente immobilière de Gustavsberg	4,8	0,6	7,0	0,9
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)	**43,2**	**5,6**	**43,2**	**5,8**
Résultat financier	–8,3	–1,1	–9,4	–1,3
Résultat avant impôts (EBT)	**34,9**	**4,5**	**33,8**	**4,5**
(Résultat avant impôts (EBT) avant produit exceptionnel)	(30,1)	(3,9)	(26,8)	(3,6)
Impôts sur le revenu	–10,6	–1,3	–9,9	–1,3
Résultat consolidé	**24,3**	**3,2**	**23,9**	**3,2**

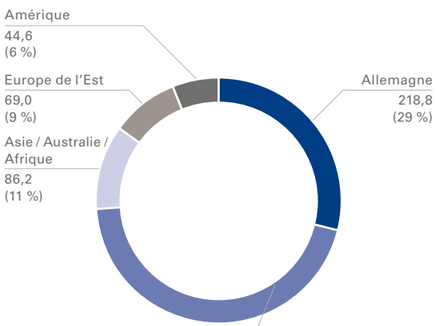
Chiffre d'affaires consolidé 2014

Chiffre d'affaires consolidé à cours constant en progression de 4,0 %

Au cours de l'exercice 2014, nous avons augmenté de 4,0 % notre chiffre d'affaires à cours constant. En valeur nominale, c'est-à-dire aux taux de change actuels, cela correspond à une progression de 2,8 %. En conséquence, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 766,3 millions d'euros, contre 745,3 millions d'euros au cours de l'année précédente.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR RÉGIONS ET PAYS

en millions d'euros



Total	347,7 (45 %)
Pays scandinaves	104,6 (14 %)
France	61,7 (8 %)
Pays du Benelux	60,1 (8 %)
Grande-Bretagne	35,2 (5 %)
Autres pays d'Europe de l'Ouest	86,1 (10 %)

Sur le marché allemand, nous continuons d'afficher, comme les années précédentes, une forte progression de notre chiffre d'affaires. En comparaison annuelle, notre chiffre d'affaires allemand a progressé de 6,0 millions d'euros, soit 2,8 %, pour s'établir à 218,8 millions d'euros.

En Europe de l'Ouest, notre chiffre d'affaires est ressorti à 347,7 millions d'euros, soit une légère hausse de 0,8 % par rapport à l'année précédente. Nous sommes parvenus à faire progresser nos chiffres d'affaires notamment aux Pays-Bas (+13,4 %), en Belgique (+10,4 %) et en Autriche (+8,3 %).

En revanche, du fait de la faiblesse de la conjoncture, nous avons subi un recul de notre chiffre d'affaires dans d'autres pays, notamment en France (–7,4 %) et en Italie (–7,0 %).

En Europe de l'Est, nous avons réalisé un chiffre d'affaires d'un montant de 69,0 millions d'euros, en progression de 3,8 % par rapport à l'année précédente. Malgré le contexte politique tendu, nous avons augmenté notre chiffre d'affaires réalisé en Russie, un de nos marchés stratégiques de croissance. Cette progression s'élève à 7,4 % en valeur nominale et même à 22,7 % en devise locale. En revanche, en Ukraine, notre chiffre d'affaires a enregistré un fort recul (–49,2 %).

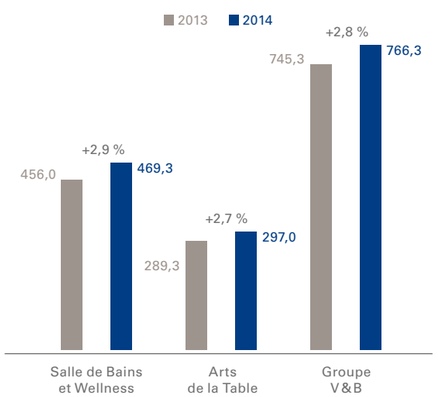
Dans la région Asie / Australie / Afrique, notre chiffre d'affaires a connu une forte croissance de 12,7 % pour s'établir à 86,2 millions d'euros. En Chine, qui représente pour nous le plus grand et le plus important pays de cette région, nous avons augmenté notre volume d'affaires de 28,1 %. Au Japon (–15,7 %) et en Thaïlande (–10,8 %), nous avons subi un recul de notre chiffre d'affaires, notamment en raison des variations de taux de change.

Dans la région Amérique, notre chiffre d'affaires s'est établi à 44,6 millions d'euros, soit une légère hausse par rapport à l'année précédente. Ce faisant, le recul de notre chiffre d'affaires au Mexique (–9,1 %) a pu être compensé par l' évolution favorable de nos recettes aux États-Unis (+3,0 %).

Chiffre d'affaires des Divisions

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR DIVISION

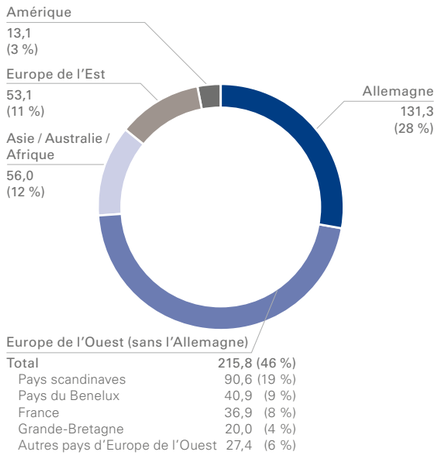
en millions d'euros



Au cours de l'exercice 2014, le chiffre d'affaires de notre *Division Salles de Bains et Wellness* a augmenté de 4,6 %, à cours constant. En valeur nominale, notre chiffre d'affaires s'est établi à 469,3 millions d'euros (contre 456,0 millions d'euros l'année précédente), soit une progression de 2,9 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES SALLE DE BAINS ET WELLNESS PAR RÉGIONS ET PAYS

en millions d'euros



Total	215,8 (46 %)
Pays scandinaves	90,6 (19 %)
Pays du Benelux	40,9 (9 %)
France	36,9 (8 %)
Grande-Bretagne	20,0 (4 %)
Autres pays d'Europe de l'Ouest	27,4 (6 %)

Sur notre important marché domestique allemand, nous avons pu réaliser cette année un chiffre d'affaires de 131,3 millions d'euros (soit une hausse de +3,2 %), grâce, notamment, à l'excellente santé de notre activité de meubles de salles de bains. L'évolution de nos affaires s'est révélée très satisfaisante, notamment dans les États baltes (+28,6 %), au Royaume-Uni (+16,2 %) et aux Pays-Bas (+12,6 %). Et même en Russie, malgré la faiblesse du rouble, nous affichons une croissance solide de +11,4 % (valeur nominale), qui atteint même 30,9 % en devise locale. Cette forte croissance résulte des investissements engagés sur place au cours des années précédentes dans une plateforme logistique ainsi que du développement intensif de nos activités au-delà des métropoles que sont Moscou et Saint-Pétersbourg. Il est en revanche moins réjouissant de constater l'évolution peu favorable enregistrée en Ukraine (–50,2 %) ainsi que sur les marchés italien (–15,6 %) et français (–10,0 %) qui sont en baisse d'activité. En 2014, ces deux pays enregistraient, pour la troisième année consécutive, une baisse du volume de construction de logements.

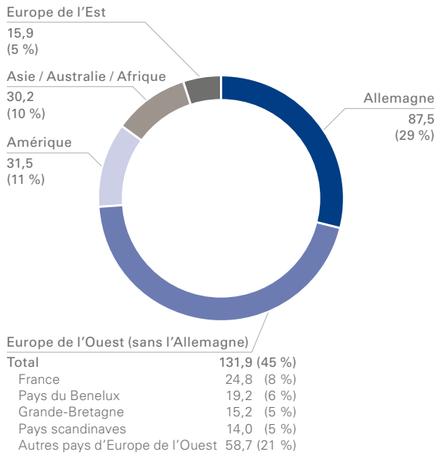
Dans la région Asie / Australie / Afrique, nous bénéficions d'une croissance de +14,2 % du chiffre d'affaires, à laquelle ont contribué de nombreux pays. À cet égard, il convient de souligner l'excellente évolution de nos affaires en Chine (+26,6 %), où nous avons redéfini notre orientation stratégique afin de mettre davantage l'accent sur l'expansion de nos activités de vente au détail.

Dans la région Amérique, nous avons réalisé un chiffre d'affaires 13,1 millions d'euros (–5,4 %). Le marché mexicain a connu une évolution particulièrement défavorable (–10,1 %), dans le contexte d'une crise immobilière qui dure depuis 2012 et qui s'est encore aggravée avec la faillite de grands promoteurs immobiliers.

Nous avons augmenté de +3,1 % le chiffre d–affaires à cours constant de notre *Division Arts de la Table*. En valeur nominale, notre chiffre d'affaires s'est établi à 297,0 millions d'euros (contre 289,3 millions d'euros l'année précédente), soit une progression de 2,7 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES ARTS DE LA TABLE PAR RÉGIONS ET PAYS

en millions d'euros



Total	131,9 (45 %)
France	24,8 (8 %)
Pays du Benelux	19,2 (6 %)
Grande-Bretagne	15,2 (5 %)
Pays scandinaves	14,0 (5 %)
Autres pays d'Europe de l'Ouest	58,7 (21 %)

En Allemagne, nous avons réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 87,5 millions d'euros dans notre activité Arts de la Table, soit une forte progression de 2,3 % par rapport à l'année précédente. En Europe de l'Ouest, nous avons affiché des hausses de notre chiffre d'affaires, notamment aux Pays-Bas (+15,7 %), en Autriche (+10,3 %) et en Suède (+9,9 %). Parmi les marchés ayant enregistré un recul du chiffre d'affaires figurent notamment l'Italie (–3,1 %), la France (–3,3 %) et le Royaume-Uni (–6,9 %), où, dans le cadre de l'optimisation de nos activités de vente au détail, nous avons fermé trois magasins d'usine et huit espaces dans des points de vente réservés à d'autres marques.

En Europe de l'Est, nous avons enregistré une progression modérée de +1,0 % de notre chiffre d'affaires. L'amélioration des chiffres d'affaires sur des marchés de moindre envergure comme la République tchèque (+9,5 %) a permis de compenser le recul de nos recettes en Russie (–5,9 %) qui a subi l'impact de la dévaluation du rouble et la baisse de la consommation.

La région Asie / Australie / Afrique a connu une évolution réjouissante avec une progression de son chiffre d'affaires de +9,8 %. En dehors de la Chine (+56,6 %), c'est surtout en Corée du Sud, où nous avions remanié notre modèle de prospection du marché fin 2013, que nous avons affiché une forte croissance et presque quadruplé notre volume d'affaires qui s'élève à plus de 2 millions d'euros. En revanche, nous avons accusé au Japon un recul de 16,2 % de notre chiffre d'affaires, ce qui s'explique par la faiblesse de la conjoncture et pour moitié, par des fluctuations de change.

La région Amérique a affiché quant à elle une forte hausse de 2,6 % de son chiffre d'affaires. Cette croissance a été soutenue par nos activités aux États-Unis (+3,0 %) et en particulier par nos ventes en ligne dans ce pays.

L'intensification de nos activités de distribution et de marketing s'est révélée payante sur tous nos marchés, notamment dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (+12,6 %) et dans celui du commerce électronique (+35,6 %). Par ailleurs, nous avons développé avec succès nos activités « seconde marque » avec des marques telles que Vivo et Gallo, et ainsi plus que doublé notre chiffre d'affaires qui s'élève à plus de 6 millions d'euros.

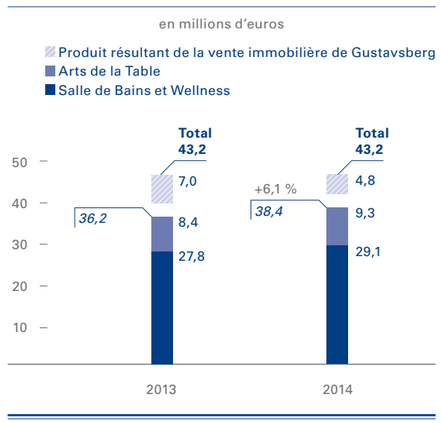
Volume des commandes

Au 31 décembre 2014, le volume de nos commandes s'établissait à 51,4 millions d'euros, soit une hausse de 6,1 millions d'euros par rapport à celui de l'année précédente (45,3 millions d'euros). La part de la Division Salle de Bains et Wellness s'élevait à 36,5 millions d'euros, tandis que celle de la Division Arts de la Table s'établissait à 14,9 millions d'euros.

EBIT consolidé

Notre résultat avant intérêts et impôts (EBIT) a, au cours de l'exercice 2014, évolué comme suit :

EBIT DU GROUPE Y COMPRIS
RÉPARTITION PAR DIVISION



EBIT opérationnel de 38,4 millions d'euros, en hausse de 6,1 % par rapport à l'exercice précédent

Au cours de l'exercice 2014, notre EBIT opérationnel – hors produit résultant de la vente immobilière réalisée à Gustavsberg – a progressé de 6,1 % pour s'établir à 38,4 millions d'euros.

La progression du résultat opérationnel s'est traduite essentiellement par une amélioration de 1,1 % de la marge brute. Celle-ci résulte, d'une part, de la poursuite de nos efforts d'amélioration de la productivité dans nos usines et de l'optimisation de nos activités d'achat, et d'autre part, de la croissance de notre chiffre d'affaires, ainsi que d'une meilleure qualité de notre chiffre d'affaires (grâce à l'amélioration de notre mix produits / prix / pays).

Nous avons développé nos structures de distribution, de marketing et de développement de manière ciblée et pour l'essentiel en liaison avec des investissements réalisés sur de nouveaux marchés. Ceci a entraîné des charges de 255,1 millions d'euros, supérieures de 5,6 millions d'euros à celles de l'exercice précédent. Nous avons toutefois réussi à réduire nos frais administratifs généraux de 1,5 million d'euros, à 45,1 millions d'euros, et ce malgré des augmentations des frais de personnel résultant de l'application des conventions collectives.

Les autres charges / produits se sont établis à –2,8 millions d'euros, ce qui correspond à une différence de 11,1 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent (+8,3 millions d'euros). Au cours de l'exercice précédent, les charges non récurrentes résultant d'opérations de couverture des risques de change (+4,3 millions d'euros) et du versement de prestations de retraite (+2,7 millions d'euros) étaient prises en compte. Ces effets exceptionnels qui n'étaient plus dus en 2014 ont pu toutefois être largement compensés par les améliorations du résultat opérationnel mentionnées plus haut.

Produit résultant de la vente immobilière de Gustavsberg, Suède

Dans le cadre de notre projet immobilier en Suède, nous avons, au cours de l'exercice 2014, conclu de nouveaux contrats de vente, ce qui nous a permis de réaliser un produit exceptionnel supplémentaire de 4,8 millions d'euros. (contre 7,0 millions d'euros l'année précédente). Le reclassement d'un terrain, situé à Gustavsberg, jusqu'alors utilisé à des fins industrielles en une zone prévue pour la construction de logements a entraîné une augmentation sensible de la valeur du bien immobilier. Par la suite, nous avons pu vendre la zone à deux investisseurs ainsi que, pour partie, à la commune de Gustavsberg. Les produits exceptionnels réalisés en 2013 et en 2014 se sont élevés à un total de 11,8 millions d'euros. Nous restons convaincus que le produit total généré par cette transaction immobilière s'élèvera à environ 17 millions d'euros.

Dans le même temps, nous avons construit un centre d'assemblage et de logistique sur un autre terrain appartenant à l'entreprise, à proximité de l'ancien site de l''usine. Le nouveau site se caractérise par la mise en œuvre de technologies de pointe et par des processus hautement automatisés.

Nous avons enregistré un EBIT consolidé de 43,2 millions d'euros (montant qui tient compte du produit exceptionnel réalisé en 2014 à hauteur de 4,8 millions d'euros). L'EBIT consolidé se situe donc au même niveau que celui de l'exercice précédent, et ce malgré une réduction du résultat immobilier de 2,2 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Résultat opérationnel (EBIT) des Divisions

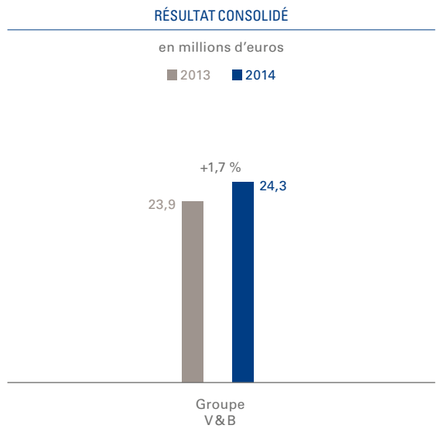
Division Salle de Bains et Wellness

Au cours de l'exercice 2014, la Division Salles de Bains et Wellness a vu son bénéfice opérationnel (EBIT) progresser de 4,7 %, pour s'établir à 29,1 millions d'euros (contre 27,8 millions d'euros l'année précédente). Cette hausse est imputable non seulement à l'augmentation et à l'amélioration de la qualité du chiffre d'affaires mais également aux gains de productivité déjà évoqués ainsi qu'à une gestion efficace des coûts dans le domaine administratif.

Division Arts de la Table

Dans la Division Arts de la Table, nous avons, par rapport à l'exercice précédent, augmenté le résultat opérationnel (EBIT) de 10,7 %, à 9,3 millions d'euros. Les principaux facteurs ayant contribué à ce résultat sont la progression du chiffre d'affaires, la meilleure qualité du chiffre d'affaires, ainsi que l'amélioration des structures de coûts dans la production et dans l'administration. Par ailleurs, nous avons procédé à la fermeture systématique des magasins de vente de détail dont la rentabilité était inférieure à la moyenne.

Résultat consolidé



Au cours de l'exercice 2014, nous avons réalisé un résultat consolidé d'un montant de 24,3 millions d'euros, ce qui représente une progression modérée de 0,4 million d'euros, soit 1,7 %. Néanmoins, le résultat opérationnel très satisfaisant enregistré en 2014 ne se reflète pas entièrement dans le résultat consolidé parce que, l'année précédente, un produit exceptionnel supérieur de 2,2 millions d'euros et découlant de la cession de nos locaux industriels de Gustavsberg avait eu un impact positif sur notre résultat consolidé. La charge d'impôt d'un montant de –10,6 millions d'euros correspondait à une charge d'imposition de 30,4 % (contre 29,3 % l'année précédente). L'augmentation de la charge d'imposition résulte de paiements d'arriérés d'impôts consécutivement à la clôture d'audits, ces paiements n'ayant pas pu être compensés par la baisse des impôts différés passifs.
Notre résultat financier est ressorti à –8,3 millions d'euros et s'est donc amélioré de 1,1 million d'euros par rapport à l'année précédente. Outre le niveau supérieur de liquidités nettes, le facteur ayant contribué de manière décisive à ce résultat est la prolongation d'un prêt à long terme à des conditions nettement plus avantageuses.

Proposition de dividende

Le Conseil de Surveillance et le Directoire proposeront à l'Assemblée générale du vendredi 27 mars 2015 d'affecter le bénéfice au bilan réalisé par Villeroy & Boch à la distribution d'un dividende de :
0,39 euro pour l'action ordinaire
0,44 euro pour l'action préférentielle
Le volume de distribution s'élève à 11,7 millions d'euros. En tenant compte des actions de préférence détenues en propre par la société à la date de la distribution, la sortie de liquidités en résultant est d'un montant de 10,9 millions d'euros.

SITUATION FINANCIÈRE

Principes et objectifs de la gestion financière

Nous disposons d'une gestion financière centrale. Celle-ci englobe la gestion globale des liquidités, la gestion de la trésorerie ainsi que la gestion des risques de marché inhérents aux prix.
La gestion financière est assurée de manière uniforme pour l'ensemble de notre Groupe par le département trésorerie (Treasury) du Groupe. Les exigences légales et réglementaires externes ainsi que des directives et des limites internes en définissent le cadre.
Notre gestion des liquidités veille à ce que nous puissions à tout moment honorer nos dettes. Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles constituent la base de la gestion des comptes au quotidien et de la planification des liquidités à court et moyen terme.
Les besoins de financement en résultant sont généralement couverts par des crédits bancaires. Nous plaçons nos excédents de liquidités sur le marché monétaire en tenant compte des aspects ayant trait aux risques et au rendement. Sous réserve d'une solvabilité de qualité des partenaires commerciaux financiers exprimée dans une notation de catégorie investissement (Investment Grade) d'au moins A– / A3, l'objectif que nous poursuivons vise à réaliser un résultat financier optimal.
Notre gestion de la trésorerie est, elle aussi, pilotée et conçue de manière centrale. La centralisation des flux de trésorerie via la procédure de mise en commun de la trésorerie revêt, sur ce point, un rôle de tout premier plan dans le cadre de l'efficacité économique. Un système interne de trésorerie prend en charge les flux de trésorerie via des comptes de compensation internes à chaque fois que cela est possible sur le plan fiscal et légal. Les mécanismes de compensation internes au groupe nous permettent ainsi de réduire au minimum le nombre des opérations bancaires externes. Des processus et des voies de transmission normalisés sont utilisés pour assurer le trafic des paiements.
La gestion des risques de marché inhérents aux prix englobe les domaines ayant trait aux risques de change, aux risques de variation des taux d'intérêt et à tout autre risque de variation des prix. Notre objectif est de limiter les effets des fluctuations sur le résultat des Divisions et du Groupe. Le potentiel de risques auxquels est exposé l'ensemble du Groupe est, pour ce faire, calculé de manière régulière et des décisions y afférentes sont prises en matière de couverture. De plus amples informations ayant trait à la gestion des risques sont proposées par la suite du rapport de gestion consolidé.

Structure du capital

Notre structure de financement, exposée dans le tableau ci-après, a fait l'objet d'importants changements au cours de l'exercice 2014.

en millions d'euros

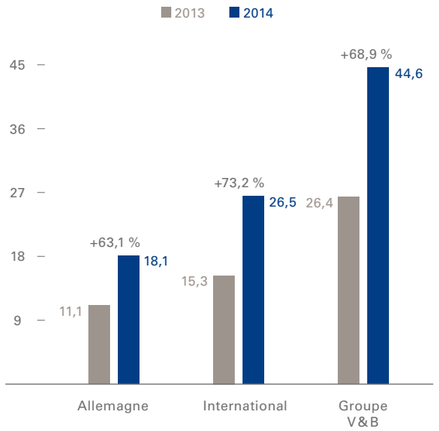
	2014	2013
capitaux propres	144,4	160,4
passifs non courants	266,1	238,5
passifs courants	212,6	200,7
Total de capitaux propres et passifs	**623,1**	**599,6**

Le niveau historiquement bas des taux d'intérêt – engendré par la politique de taux d'intérêt bas pratiquée par la Banque centrale européenne – a entraîné une nouvelle réduction du taux d'actualisation applicable aux obligations en matière de prestations de retraite qui passe ainsi de 3,0 % à 1,7 %. Fixé sur la base du niveau des taux d'intérêt des obligations de premier ordre relatives à la même période de l'espace économique correspondant, ce taux est pris en compte dans l'évaluation des provisions pour pensions et a entraîné, dans ce cas, une augmentation des obligations en matière de prestations de retraite à 212,0 millions d'euros (contre 182,7 millions d'euros l'année précédente). Cette augmentation a été la principale cause de la réduction du capital propre (réduction par ailleurs sans effet sur le résultat), après prise en compte des actifs d'impôts différés à constituer, avec un effet net de 25,5 millions d'euros. Cette réduction du capital propre engendrée par les taux d'intérêt n'a pas pu être entièrement compensée par le résultat de 24,3 millions d'euros enregistré par le Groupe. Après prise en compte du versement des dividendes de 10,4 millions d'euros ainsi que des effets de change, notre capital propre est réduit à 144,4 millions d'euros, soit 16,0 millions d'euros de moins que durant l'exercice précédent. Cela porte notre ratio de capital propre à 23,2 % (contre 26,8 % l'année précédente).
Les immobilisations du Groupe, dont le montant s'élève à 228,5 millions d'euros, ont été couvertes, à la date de référence, par les capitaux propres à hauteur de 63,2 %.
Les passifs non courants comprennent, outre le montant des provisions pour pensions, des dettes financières, des provisions pour le personnel et des passifs d'impôt différé. À hauteur de 25,0 millions d'euros, les dettes financières à long terme demeurent inchangées par rapport à l'exercice précédent ; elles ont été contractées en euros auprès d'institutions de crédit, à échéance fixe à moyen terme et à taux d'intérêt fixe.
Les dettes à court terme englobent principalement d'autres dettes, dettes fournisseurs, dettes financières ainsi que d'autres provisions. Au cours de l'exercice considéré, les dettes à court terme ont, au total, progressé de 11,9 millions d'euros. Cette progression s'explique essentiellement par l'augmentation des créances clients et autres débiteurs de 9,7 millions d'euros, ainsi que par la hausse d'autres engagements à court terme de 4,9 millions d'euros. Les autres provisions à court terme et les passifs d'impôt sur le résultat ont quant à eux évolué de manière opposée.

Investissements

INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

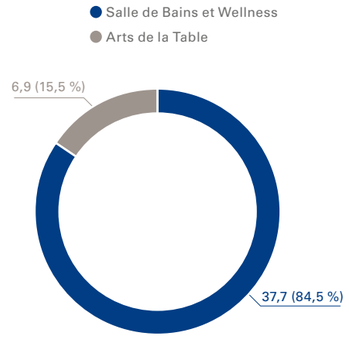
en millions d'euros



Nos investissements en immobilisations corporelles et incorporelles se sont, au cours de l'exercice 2014, élevés à 44,6 millions d'euros (contre 26,4 millions d'euros l'année précédente), soit un montant nettement supérieur au niveau des amortissements. Au total, 41 % des investissements réalisés l'ont été en Allemagne (contre 42 % l'année précédente). Au 31/12/2014, les engagements pour l'acquisition d'immobilisations s'élevaient à 1,5 million d'euros. Ceux-ci seront financés par le flux de trésorerie opérationnel.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS PAR DIVISION

en millions d'euros



La Division Salle de Bains et Wellness a représenté la majorité de nos activités d'investissement, dont elle a capté 85 % du volume, soit 37,7 millions d'euros. Nous avons, au total, investi 24,0 millions d'euros de cette somme à l'international, dont 63 % en Europe de l'Ouest, 24 % en Asie et 13 % en Europe de l'Est. S'agissant de la Division Salles de Bains et Wellness, les priorités portaient sur des investissements dans la construction de notre centre suédois de logistique et d'assemblage à Gustavsberg, ainsi que dans une nouvelle centrale de cogénération sur le site de Mettlach. Nous avons également engagé des investissements dans le cadre de notre programme « Yield Improvement Program » destiné à augmenter l'efficacité et la qualité, en investissant par exemple dans un nouveau dispositif de moulage sous pression à Mettlach. Dans la *Division Arts de la Table*, nous avons procédé à des investissements d'un montant de 6,9 millions d'euros, soit 15 % du volume total de nos investissements. Nos priorités d'investissement concernaient le site de production de Torgau et l'optimisation de notre réseau de distribution. Ainsi, par exemple, des points de ventes à Lübeck-Dänischburg (Allemagne), à Luxembourg, à Marseille (France), à Wijnegem (Belgique) et à Tokyo (Japon) ont été nouvellement ouverts ou réouverts.

Financement

RÉSUMÉ DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

en millions d'euros

	2014	2013
Résultat du groupe	24,3	23,9
Amortissements courants sur immobilisations, corrections de valeurs incluses	26,9	26,3
Variations des provisions non courantes	–12,7	–21,8
Résultat des cessions d'immobilisations	–0,9	–1,6
Variations des stocks, des créances, des engagements et des provisions courantes, ainsi que des autres actifs et passifs	5,8	–1,2
Autres transactions sans effet de trésorerie	7,5	6,0
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**50,9**	**31,6**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**–33,1**	**–15,5**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**–10,5**	**–10,0**
Total des flux de trésorerie	**7,3**	**6,1**
Réserves de trésorerie au 1er janvier	**60,3**	**55,3**
Total des flux de trésorerie	7,3	6,1
Variation des réserves de trésorerie due aux fluctuations des taux de change	–0,8	–1,1
Réserves de trésorerie au 31 décembre	**66,8**	**60,3**

Notre flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles s'est élevé à 50,9 millions d'euros, soit 19,3 millions d'euros de plus que l'année précédente. Cette amélioration est essentiellement due à la réduction des stocks (9,2 millions d'euros) et à l'augmentation des dettes fournisseurs (9,7 millions d'euros). De plus, au cours de l'exercice précédent, nous avons procédé au paiement d'indemnités de départ à la retraite d'un montant de 5,4 millions d'euros. L'augmentation des créances clients (6,8 millions d'euros) a eu l'effet inverse.
Le flux de trésorerie lié aux activités d'investissement s'est établi à –33,1 millions d'euros, enregistrant ainsi une hausse de 17,6 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Il convient de mettre les investissements d'un montant de 44,6 millions d'euros en regard des 13,2 millions d'euros d'entrées de trésorerie en vente d'immobilisations corporelles et incorporelles. Dans les investissements figuraient des dépenses pour la construction de notre nouvelle usine en Suède (11,0 millions d'euros) et pour notre nouvelle centrale de cogénération à Mettlach (5,1 millions d'euros). Les sorties d'immobilisation comprennent 6,4 millions d'euros provenant de la cession de nos anciens locaux industriels en Suède.

Le flux de trésorerie lié aux activités de financement s'est établi à –10,5 millions d'euros (contre –10,0 millions d'euros l'année précédente) et comprenait essentiellement le versement des dividendes pour l'exercice 2013.

Liquidité

Liquidité nette

À la date de clôture, notre liquidité nette s'élevait à 15,8 millions d'euros, soit une augmentation de 6,7 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette amélioration est due principalement à l'excédent courant de résultats et aux apports de liquidités résultant de la cession de notre bien immobilier industriel en Suède. La réduction des stocks a également eu un impact positif sur l'évolution de la liquidité nette. D'un autre côté, il convient de noter les sorties de liquidités, découlant notamment du niveau élevé des investissements engagés pendant l'exercice 2014.

Le calcul de la liquidité nette a intégré la réserve de trésorerie, les actifs financiers courants, ainsi que les passifs financiers courants et non courants.
Nous disposons, au 31/12/2014, de facilités de crédit non activées d'un montant de 170 millions d'euros.

SITUATION PATRIMONIALE

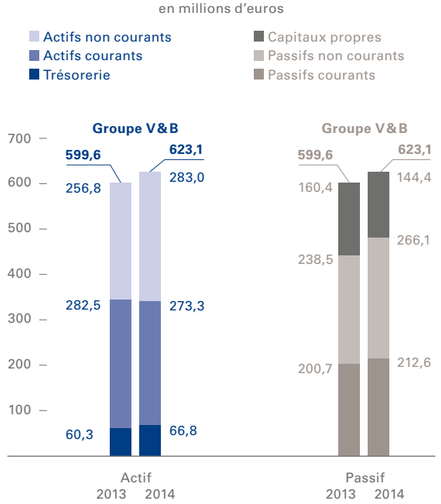
Structure du bilan

À la date de clôture, le total de notre bilan s'élevait à 623,1 millions d'euros contre 599,6 millions d'euros à la date de clôture de l'exercice précédent. La structure du bilan se présentait comme suit :

Structure du bilan en comparaison annuelle

STRUCTURE DU BILAN

en millions d'euros



Les actifs non courants comprennent les immobilisations, des actifs d'impôt différé ainsi que d'autres actifs non courants. À la date de clôture, le montant de nos actifs non courants enregistrait une hausse totale de 26,2 millions d'euros, pour s'établir à 283,0 millions d'euros. Le montant des immobilisations s'élevait à 228,5 millions d'euros, soit une hausse de 20,5 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette progression est due essentiellement à une augmentation des immobilisations corporelles (+18,9 millions d'euros) et à une hausse des autres actifs financiers (+3,4 millions d'euros). L'augmentation des immobilisations corporelles résulte avant tout du niveau élevé des investissements engagés dans la construction de notre centre de logistique et d'assemblage en Suède ainsi que dans notre nouvelle centrale de cogénération à Mettlach. La hausse des autres actifs financiers est, quant à elle, essentiellement imputable à l'augmentation de la créance à long terme à l'égard des acquéreurs du bien immobilier cédé en Suède (+3,1 millions d'euros). Le montant des actifs d'impôt différés a, en outre, augmenté de 4,7 millions d'euros.
La part de l'ensemble des immobilisations dans le total du bilan a progressé pour s'établir à 36,7 % (contre 34,7 % l'année précédente).
Le montant des actifs courants est essentiellement constitué de stocks et de créances clients, d'autres actifs courants et de trésorerie. Par rapport à l'année précédente, le montant des actifs courants a baissé de 2,7 millions d'euros, pour passer de 342,8 millions d'euros à 340,1 millions d'euros. Cela se traduit essentiellement par une réduction des stocks de 9,2 millions d'euros ainsi que par des « actifs non courants détenus en vue de la vente » à hauteur de 6,5 millions d'euro (cf. sous-section 16 de l'Annexe pour le Groupe), ce qui a toutefois été compensé en partie grâce à une augmentation des créances clients (+6,8 millions d'euros) ainsi que de la trésorerie (+6,5 millions d'euros).
Les postes des passifs sont expliqués dans le rapport de gestion au chapitre intitulé Structure du capital.

INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERS

Outre les indicateurs de performance déterminants que constituent, pour nous, le chiffre d'affaires et le résultat avant intérêts et impôts (EBIT), l'un des autres indicateurs auxquels nous accordons une grande attention est celui de l'optimisation de la rentabilité opérationnelle glissante des actifs nets. L'actif net opérationnel est calculé à partir des immobilisations corporelles et incorporelles, des stocks, des créances et des autres immobilisations opérationnelles, la somme des dettes envers les fournisseurs, des provisions et des autres dettes opérationnelles.

La rentabilité opérationnelle des actifs nets se calcule comme suit :

RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE DES ACTIFS NETS

$$\text{Rentabilité opérationnelle des actifs nets} = \frac{\text{Résultat opérationnel (EBIT)}}{\text{Actifs nets opérationnels (ø 12 mois)}}$$

Les actifs nets opérationnels glissants du Groupe Villeroy & Boch se décomposaient comme suit au cours de l'exercice 2014 :

LES ACTIFS NETS OPÉRATIONNELS GLISSANTS DU GROUPE VILLEROY & BOCH SE DÉCOMPOSAIENT

en millions d'euros

Groupe V & B (en millions d'euros)	2014	2013
Actifs nets opérationnels	**295,0**	**301,5**
Immobilisations corporelles	171,3	165,3
Stocks	147,8	159,7
Créances (vis-à-vis de tiers)	112,3	110,0
Dettes	–61,1	–55,5
Autres actifs	–75,3	–78,0
Résultat opérationnel (EBIT)	**38,4**	**36,2**
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	**13,0 %**	**12,0 %**

Au cours de l'exercice écoulé, nous sommes parvenus à améliorer la rentabilité opérationnelle des actifs nets glissante de 1 % en la portant à 13,0 % (contre 12,0 % l'année précédente). Cette progression découle, d'une part, de l'amélioration du résultat opérationnel par rapport à l'année précédente et d'autre part, de la diminution du montant des actifs nets glissants, ce qui se reflète nettement dans le recul des stocks. Cette forte baisse a toutefois été en partie compensée par l'augmentation des immobilisations corporelles découlant des investissements engagés pendant l'exercice 2014.

Les actifs nets opérationnels glissants de la Division Salles de Bains et Wellness se décomposaient comme suit :

LES ACTIFS NETS OPÉRATIONNELS GLISSANTS DE LA DIVISION SALLES DE BAINS ET WELLNESS

en millions d'euros

Salle de Bains et Wellness et Wellness	2014	2013
Actifs nets opérationnels	**201,2**	**201,3**
Immobilisations corporelles	138,7	130,1
Stocks	80,1	89,0
Créances (vis-à-vis de tiers)	80,5	79,5
Dettes	–43,5	–39,1
Autres actifs	–54,6	–58,2
Résultat opérationnel (EBIT) *	**31,8**	**28,8**
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	**15,8 %**	**14,3 %**

* Les quotes-parts des résultats centraux non influençables par la Division ne sont pas prises en compte dans le calcul de la rentabilité opérationnelle des actifs nets.

Les actifs nets opérationnels glissants de la Division Arts de la Table sont ressortis comme suit :

LES ACTIFS NETS OPÉRATIONNELS GLISSANTS DE LA DIVISION ARTS DE LA TABLE

en millions d'euros

Arts de la Table	2014	2013
Actifs nets opérationnels	**93,8**	**100,2**
Immobilisations corporelles	32,6	35,1
Stocks	67,6	70,7
Créances (vis-à-vis de tiers)	31,8	30,5
Dettes	–17,6	–16,4
Autres actifs	–20,6	–19,7
Résultat opérationnel (EBIT) *	**12,6**	**8,6**
Rentabilité opérationnelle des actifs nets	**13,4 %**	**8,6 %**

* Les quotes-parts des résultats centraux non influençables par la Division ne sont pas prises en compte dans le calcul de la rentabilité opérationnelle des actifs nets

INDICATEURS DE PERFORMANCE NON FINANCIERS

Clients

La prospection ciblée du marché, facteur clé de la réussite

Les principaux groupes cibles de notre Division Salles de bains et Wellness comptent, en tout premier lieu, des magasins, des artisans, des architectes, des créateurs d'intérieur et des concepteurs. Dans la Division Arts de la Table, nous nous adressons tout autant à des consommateurs finaux qu'à des magasins allant de la petite boutique de porcelaine aux vastes chaînes de grands magasins. Le personnel spécifiquement formé que nous employons et les divers moyens de communication auxquels nous recourons répondent aux besoins individuels de chacun des groupes cibles. Notre portail en ligne dédié aux professionnels du secteur Salles de Bains et Wellness illustre bien cette approche en fournissant à nos partenaires un accès mobile à toutes les informations importantes, spécifications produit comprises.

La présentation adéquate de nos produits (essentiellement dans le cadre des expositions en magasin pour la Division Salles de Bains et Wellness) et les services de conseil à l'attention des clients finaux sont des éléments clés de notre pratique commerciale. Notre système GRC (Gestion de la Relation Client) nous permet de mesurer en permanence la présence de notre gamme et plus particulièrement de celle des nouveautés chez nos clients. Outre la présence de nos produits en exposition, des services de conseil qualifiés constituent un atout décisif pour notre réussite et, par là même, pour celle de nos clients. Chaque année, nous proposons donc un large éventail de programmes de formation destinés aux collaborateurs. Ces formations spécifiques sont dispensées en interne, au sein de notre « Global Academy ». Comme en témoigne la distinction Service-Champion 2014 décernée à la Division Arts de la Table dans la catégorie fournisseur d'ustensiles ménagers et de cadeaux, ces mesures ont été payantes et sont très appréciées par notre clientèle.

En matière de gestion de projets, où il s'écoule de longues périodes entre le premier contact et la livraison, notamment dans le secteur Salles de Bains et Wellness, la « pipeline de projets » constitue un important indicateur avancé de l'évolution future de l'activité. Là aussi, nous utilisons notre système GRC pour l'analyse et le pilotage permanent de nos processus entre la spécification et la réalisation. Dans de nombreux pays, nous avons en outre affecté des collaborateurs supplémentaires à nos équipes de force de vente en charge des projets, pour assurer le suivi exclusif de groupes cibles individuels tels que les architectes ou les promoteurs de projets.

Nous estimons que la proximité entretenue avec les marchés constitue un véritable facteur de réussite. Aussi, soucieux d'obtenir un accès direct au marché et de renforcer la proximité avec notre clientèle, nous continuons de renforcer en permanence nos structures de distribution, en particulier dans les régions stratégiques porteuses que sont la Chine et la Russie.

Enquêtes auprès de la clientèle

L'opinion de nos clients sur notre entreprise, notre marque et nos produits a un impact sur nos stratégies de distribution et de marketing. De plus, la « voix du client », terme désignant les attentes et les exigences de notre clientèle, constitue un indicateur important pour les efforts constants que nous déployons pour améliorer et garantir notre qualité. C'est pour cette raison que nous réalisons régulièrement des enquêtes internes et externes auprès de la clientèle sur divers sujets. Ces enquêtes nous fournissent de précieuses informations concernant les tendances et les prévisions, tout en nous indiquant la manière dont les clients évaluent notre performance. Par le biais de questions ciblées – sur des thèmes tels que les concepteurs de salles de bains ou l'utilisation d'éviers, ou sur des sujets importants pour les consommateurs via Facebook et des sites de production participative dans le secteur Arts de la Table – nous obtenons des renseignements sur la manière dont les clients perçoivent nos produits. Les résultats de ces enquêtes nous permettent d'identifier les ajustements à apporter, et servent donc de base pour définir et mettre en œuvre avec succès des mesures d'améliorations ciblées.

Relations avec les fournisseurs

La valeur cumulée du volume de nos approvisionnements s'établissant à un niveau nettement supérieur à 60 % de notre chiffre d'affaires, nous prêtons tout naturellement un grand intérêt à la qualité des relations avec nos fournisseurs. Dans le cadre d'une gestion stratégique rigoureuse de nos approvisionnements, nous effectuons en continu des évaluations de nos fournisseurs, sur la base desquelles nous développons notre collaboration avec eux. Il nous importe en outre d'établir avec les fournisseurs des relations de manière à minimiser autant que possible tout risque de quelque nature que ce soit et d'en mettre ainsi l'entreprise à l'abri. Les contrats conclus avec les fournisseurs sont donc négociés en conséquence, et nous veillons au respect des prescriptions légales ainsi qu'à la gestion des risques qui en résulte. Nous obligeons notamment nos fournisseurs, dans le cadre du Supplier Code of Conduct (Code de conduite pour les fournisseurs), à se conformer aux mêmes normes que celles envers lesquelles nous sommes engagés en matière d'intégrité, d'éthique commerciale, de conditions de travail et de respect des droits de l'homme.

Environnement

Entreprises ou particuliers, nous sommes tous responsables de notre environnement et chacune de nos actions détermine l'état dans lequel les générations à venir le trouveront. Une utilisation efficace des matières premières et de l'énergie, ainsi que la réduction des émissions constituent donc aussi un élément essentiel de notre stratégie environnementale. Au cours de ces dernières années, des investissements ciblés réalisés dans l'optimisation de nos processus de production nous ont permis par exemple de réduire sensiblement le volume de nos eaux usées et d'augmenter constamment notre efficacité énergétique. La mise en service de notre nouvelle centrale de cogénération permet de réduire les émissions de CO_2 du site de Mettlach de 4 000 tonnes par an. Grâce à cette réduction d'émissions, le site ne sera plus soumis au système d'échange de droits d'émission à partir de 2015. Un autre effet positif de cette mise en service tient à ce qu'elle nous permet de mettre quasiment fin à notre dépendance vis-à-vis de l'évolution des prix de l'électricité et donc de mieux planifier nos coûts énergétiques et de réduire notre facture annuelle d'alimentation en électricité et en chaleur d'un montant à six chiffres, tant dans l'usine de fabrication de céramique sanitaire de Mettlach que dans l'administration centrale.

Comme nous l'indiquions déjà dans le rapport de gestion 2013, nos sites allemands sont certifiés selon la norme ISO 50001 pour la mise en place d'un système efficace de gestion de l'énergie. Afin de satisfaire aux exigences imposées par cette norme internationale, il convient, d'une part, de remplir des conditions relatives à la gestion de l'énergie et d'autre part, d'atteindre des objectifs concrets d'économies d'énergie.

Dans ce cadre, le Groupe Villeroy & Boch s'est fixé pour objectif de réduire de 15 % la consommation d'énergie spécifique (électricité et gaz) sur l'ensemble de ses sites d'ici 2014 au plus tard. De plus, nous souhaitons miser encore davantage sur les énergies renouvelables et notamment améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments existants en procédant à des travaux d'assainissement.

Sur le plan opérationnel, nous avons défini des objectifs ambitieux pour tous nos sites ayant déjà obtenu la certification ISO 50001, objectifs à atteindre avant fin 2015. La réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO_2 figure là aussi au premier plan. Les objectifs ainsi fixés sont assortis de mesures concrètes, telles que l'utilisation d'installations de séchage efficaces dans la fabrication ainsi que de dispositifs de récupération de la chaleur.

Parallèlement aux mesures de gestion de l'énergie introduites sur nos sites allemands, nous avons également engrangé certains succès en matière d'énergie dans les plus grandes usines de céramique sanitaire du Groupe, à Lugoj (Roumanie) et à Hódmezővásárhely (Hongrie). Sur ces deux sites, nous avons mis en place un système de gestion de l'énergie et depuis octobre 2014, toutes les étapes des processus de ces sites font l'objet d'un contrôle au regard de la consommation d'énergie.

Collaborateurs

Nous disposons de collaborateurs bien formés, performants et motivés. Afin de préserver cet avantage, nous estimons, en tant qu'employeur moderne et responsable, qu'il est important de fournir à nos employés, non seulement des tâches intéressantes et stimulantes ainsi qu'un environnement de travail attrayant, mais également une rémunération liée à leur performance et des prestations complémentaires avantageuses.

Nous offrons également à notre personnel différents modèles de temps de travail, et notamment des horaires de travail flexibles, le travail à temps partiel et le travail mobile. En raison de l'internationalisation croissante de nos activités, nous sommes à même de proposer à nos collaborateurs des missions intéressantes à l'étranger, lesquelles favorisent tant leur formation professionnelle que leurs compétences interculturelles.

Pour nos collaborateurs, il est essentiel de bénéficier d'un régime de retraite qui leur garantisse un certain niveau de vie lorsqu'ils auront quitté la vie active. Afin d'aider notre personnel à sélectionner des produits de prévoyance adéquats, nous leur proposons, en collaboration avec un courtier en assurances, un concept de conseil complet et personnalisé. Ainsi, par exemple, nous avons organisé en 2014 plusieurs manifestations d'information sur nos sites allemands et proposé aux collaborateurs de ces sites des consultations individuelles. Par ailleurs, nos collaborateurs peuvent à tout moment s'informer des possibilités offertes par les retraites d'entreprise et les retraites conventionnelles chez Villeroy & Boch, demander l'établissement d'offres personnalisées et poser des questions détaillées aux interlocuteurs concernés. Nous apportons également un soutien de plus en plus important à nos employés pour leur permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Dans ce cadre, au siège de notre Groupe à Mettlach, nous mettons à la disposition de nos collaborateurs, pour leurs enfants, des places dans des crèches cofinancées par notre entreprise. En 2014, nous avons de nouveau proposé, en Allemagne, notre prestation « période de vacances scolaires » qui prévoient pour les parents qui travaillent une aide financière en vue d'une prise en charge fiable de leurs enfants pendant les vacances scolaires.

Formation et perfectionnement professionnels

La formation professionnelle constitue un pilier important de notre politique du personnel qui s'inscrit dans la durée. À la date de référence, notre entreprise assurait, principalement en Allemagne, la formation de 123 apprentis et étudiants à 15 métiers commerciaux et techniques. Parallèlement à nos grands sites de formation que sont Mettlach et Merzig, nous utilisons également nos sites et unités organisationnelles de plus petite taille pour la formation de notre relève. Dans les centres régionaux de magasins d'usine, ainsi que dans les boutiques « House of Villeroy & Boch » de Hambourg et de Düsseldorf spécialisées dans la vente au détail de nos produits Arts de la Table, nous avions, à la date de clôture, assuré la formation de six apprentis se destinant à la profession de « Vendeur en commerce de détail ». À la même date, cinq apprentis étaient formés dans deux filières de métiers techniques sur notre site de production des produits Arts de la Table à Torgau, tandis que onze autres apprentis étaient formés dans cinq filières différentes au sein de notre usine de meubles de salle de bains Sanipa. Notre filiale autrichienne de meubles de salle de bains avait, quant à elle, pris en charge la formation de quatre autres apprentis. L'objectif de notre formation n'est pas seulement de permettre à des jeunes quittant l'école d'entrer dans la vie professionnelle. Dans notre démarche, il s'agit surtout de les accompagner dans la découverte et l'épanouissement de leurs talents et de leur permettre de développer ces compétences de manière à pouvoir occuper un poste vacant dans notre entreprise au terme de leur formation.

Intégration des collaborateurs dans la conception de nos processus

Nous attachons une importance particulière à l'implication active de nos collaborateurs dans nos efforts visant à améliorer les processus de l'entreprise et à en réduire la complexité. Dans le cadre d'enquêtes réalisées auprès des collaborateurs et d'ateliers organisés dans le prolongement de ces enquêtes, nous recueillons, dans tous les secteurs, des propositions d'amélioration, que nous classons ensuite par ordre de priorité et mettons en œuvre rapidement. En dehors de ces méthodes structurées, nos collaborateurs peuvent à tout moment soumettre à notre service chargé de la gestion des idées des propositions destinées à optimiser nos processus ou présentant des idées innovantes pour de nouveaux produits.

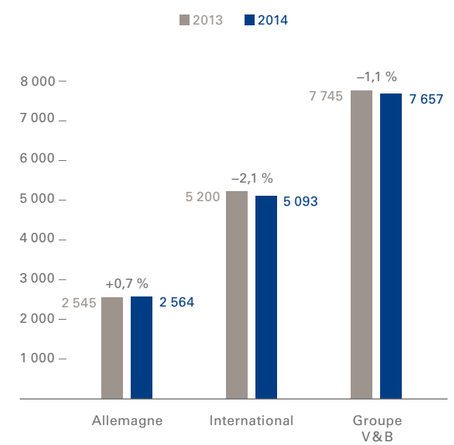
Sécurité et santé au travail

Les questions de sécurité et de santé au travail constituent un autres élément important de notre politique du personnel. À ce titre, notre gestion de la sécurité au travail poursuit un certain nombre de priorités : le respect des mesures de sécurité imposées par la législation mais aussi la prévention et la sensibilisation des employés aux questions de sécurité au travail et de protection de la santé. Nous accordons une importance particulière aux valeurs limites réglementaires, par exemple en matière d'exposition à la poussière, et nous nous attachons non seulement à les respecter mais également à être bien en-deçà de celles-ci. Une des mesures concrètes s'inscrivant dans cette démarche a permis d'équiper notre usine de céramique sanitaire de Mettlach de cabines d'application d'enduit lisse, grâce auxquelles nous avons sensiblement réduit l'exposition de nos employés à la poussière.

Installées dans le cadre d'un projet pilote réalisé en collaboration avec l'association professionnelle concernée, ces cabines nous ont permis de définir de nouveaux critères en matière de prévention de la santé.
Un autre aspect essentiel concerne la définition et le respect de normes de sécurité qui sont soumises à des critères stricts et uniformisées par étapes successives à l'échelle du Groupe. De même, les indicateurs mesurables relatifs aux accidents sont soumis à une évaluation uniforme qui met en évidence les résultats atteints et le potentiel d'amélioration. Notre usine suédoise de robinetterie à Vargarda, par exemple, peut se prévaloir de trois années consécutives sans accident. Dans le cadre d'un projet pilote, notre site de production Wellness de Roeselare (Belgique) est le premier site du Groupe Villeroy & Boch à être certifié selon la procédure normalisée d'essais OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series). À l'échelle du groupe, nous procédons également à une évaluation systématique de chaque poste de travail sur tous les sites. Afin de garantir que tous les sites s'emploient à améliorer la sécurité et la santé au travail, nous procédons, avec du personnel qualifié interne, à des audits internationaux qui permettent d'évaluer tant l'organisation que les projets et les mesures mis en œuvre pour la protection des collaborateurs, ainsi que pour la prévention des accidents du travail et des atteintes à la santé. Lorsqu'un besoin d'optimisation est identifié, nous prenons les mesures nécessaires sur le plan organisationnel, technique ou médical. En plus des examens imposés par le législateur pour l'exercice de certaines activités, nous proposons régulièrement à nos collaborateurs diverses actions consacrées à la santé, comprenant notamment des contrôles médicaux. La prévention médicale revêt une importance croissante sur tous nos sites. Les formations et campagnes de sensibilisation consacrées à la santé, à l'hygiène, à la sécurité et à la prévention viennent compléter nos activités dans ce domaine.

Effectifs

NOMBRE D'EMPLOYÉS (À LA DATE DE RÉFÉRENCE)



Au 31/12/2014, nous employions 7 657 personnes. Par rapport au 31/12/2013, nos effectifs ont été réduits de 88 employés. À la même date, 33,5 % de nos employés travaillaient en Allemagne. 4 879 personnes étaient employées dans la Division Salle de Bains et Wellness, contre 2 305 dans la Division Arts de la Table et 473 dans les services centraux.
En moyenne annuelle, notre effectif a été réduit par rapport à l'exercice précédent, passant de 7 756 à 7 675 employés.

Responsabilité sociale

L'engagement social constitue un pilier essentiel de notre philosophie d'entreprise. Bénéficiant d'une longue tradition qui se perpétue depuis notre création en 1748, nous prenons cette tâche très au sérieux et sommes conscients de notre responsabilité vis-à-vis de la société. Notre engagement est inscrit dans notre charte d'entreprise qui déclare : « Villeroy & Boch – un nom qui nous engage ».
Nous souhaitons être un partenaire fort et fiable de la société. En menant des initiatives sélectionnées avec soin, nous contribuons à améliorer la situation de personnes dans le besoin. Pendant l'exercice 2014, des dons financiers et en nature adressés, à l'échelle régionale, à des organismes

sociaux ont été au centre de nos activités. Nous avons également encouragé nos collaborateurs à s'impliquer personnellement. Dans le cadre du projet « Wunschweihnachtsbaum », les collaborateurs de notre site de Mettlach ont offerts aux enfants du Village d'enfants SOS de Merzig les petits cadeaux qu'ils souhaitaient recevoir pour Noël. Compte tenu de l'accueil extrêmement positif réservé à cette initiative, nous prévoyons d'étendre ce projet à d'autres sites en 2015.
Un autre volet de notre engagement concerne la promotion d'activités sportives car nous soutenons la pratique d'une concurrence sportive loyale. Notre partenaire au niveau fédéral est la fondation Deutsche Sporthilfe qui défend les valeurs de performance, de loyauté et de partage. À l'échelle régionale, nous apportons notre soutien au club de football SV Mettlach depuis de nombreuses années ainsi qu'au club de handball dans le village voisin de Merzig depuis 2013.

RAPPORT SUBSÉQUENT

Aucun évènement d'une importance particulière n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice (Groupe Villeroy & Boch).

RAPPORT SUR LES RISQUES ET SUR LES OPPORTUNITÉS

STRATÉGIE DE RISQUE

La direction de notre entreprise est organisée afin de garantir et de préserver durablement l'indépendance de Villeroy & Boch. Dans cette perspective, nous voulons croître de manière pérenne et augmenter la valeur de notre entreprise sur le long terme. Par ailleurs, nous tenons à fidéliser nos actionnaires sur le long terme.
Toute activité entrepreneuriale revêt des opportunités et des risques. Outre les risques sectoriels généraux liés à la conjoncture ou plus spécifiques, nous sommes également soumis aux risques classiques d'ordre économique et financier dans le cadre de nos activités quotidiennes.
Conformément à notre conception du risque, les risques commerciaux sont identifiés, évalués et, si cela est judicieux d'un point de vue économique, minimisés ou évités. Nous n'encourons ainsi sciemment des risques que lorsque les perspectives de succès qu'ils présentent se révèlent véritablement attrayantes. Les risques se présentant doivent en outre être calculables, les coûts susceptibles d'être engagés doivent pouvoir être supportés et la probabilité de survenance de ces risques doit être réduite. Opérationnel et efficace, le système de gestion des risques en vigueur au sein de notre entreprise est doté d'une organisation fonctionnelle claire. Il permet d'assurer la pérennité de nos activités et contribue à la concrétisation de nos objectifs entrepreneuriaux.

SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES

Notre système de gestion des risques englobe tous les secteurs de notre Groupe et attribue à toutes les unités organisationnelles des responsabilités et des tâches précises.
Dans le cadre de ce système englobant tout autant les chances que les risques, le Directoire définit, outre les caractéristiques générales de la stratégie du Groupe, également les principes de la politique du risque ainsi que leur mise en œuvre et veille à la surveillance de ceux-ci. Un autre module de cette démarche systématique est constitué par les directives en matière de comportement s'appliquant à l'échelle du Groupe à tous les collaborateurs ainsi qu'à tous les cadres et dont l'objectif est de limiter les risques découlant d'éventuelles violations de droits et de règles.
Dans le cadre de la mise en œuvre du système global, différents systèmes coordonnés de gestion des risques, de planification et de contrôle ont été établis visant à détecter à un stade précoce toute évolution mettant en risque l'existence du Groupe et à prendre les contre-mesures qui s'imposent.
Notre gestion opérationnelle des risques englobe l'ensemble du processus, de la détection précoce des risques jusqu'à la gestion ou au traitement des risques (résiduels), et relève essentiellement, contre-mesures préconisées incluses, de la responsabilité de la gestion des processus, c'est-à-dire des Divisions, au niveau décentralisé. L'attribution de la gestion des risques à la responsabilité du processus respectif permet de garantir l'intégration de tous les secteurs du Groupe. Le contrôle de gestion des risques identifie, mesure et évalue tous les risques. L'implication du controlling respectif de chaque Division notamment garantit l'intégration de la gestion des risques dans l'organisation existante décentralisée du contrôle de gestion à l'échelle du Groupe. En outre, les fonctions de la gestion des risques sont coordonnées au niveau central afin de garantir un déroulement fluide et homogène du processus à l'échelle du Groupe.

Parallèlement, notre département d'audit a, dans le cadre de ses activités, pour tâche de détecter les risques, de les évaluer de manière indépendante et de les estimer (fonction de détection et d'évaluation), de soumettre ensuite des suggestions d'amélioration (fonction de conseil) et de veiller à leur mise en œuvre (fonction de vérification).
En outre, le Comité d'audit du Conseil de Surveillance est également intégré dans ce système. Dans le cadre de son activité, il surveille l'efficacité des systèmes de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne, ainsi que notamment le processus comptable. Il exerce également dans ce contexte une fonction de contrôle relative aux mesures visant à limiter les principaux risques. L'adéquation du système de gestion des risques fait, en outre, l'objet d'audits réguliers de la part de nos auditeurs dans le cadre de l'audit légal des états financiers annuels et du rapport de gestion visant à en établir la régularité.

SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Villeroy & Boch AG étant une société faisant appel à l'épargne publique au sens de l'article 264d du Code de Commerce allemand (*Handelsgesetzbuc*h, HGB), elle est tenue, en vertu de l'article 289, paragraphe 2, point 2a du Code de Commerce allemand, de décrire les principales caractéristiques de son système interne de contrôle et de gestion des risques relatives au processus d'informations financières. 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. Un système de contrôle interne se définit comme l'ensemble des principes, procédures et mesures (activités et installations) 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. Les tâches et les objectifs concrets du système de contrôle interne comportent les points suivants :

- garantie de l'efficacité et de la rentabilité de l'activité, ceci incluant également la protection des immobilisations corporelles et incorporelles, notamment la prévention et la couverture de détériorations d'actifs pouvant être causées par son personnel propre ou par des tiers ;
- garantie de la régularité et de la fiabilité de l'information financière interne et externe ; ainsi que
- respect des règles juridiques pertinentes pour l'entreprise.

Les explications complémentaires concernent les structures mises en place par nos soins ainsi que les principales caractéristiques du système interne de contrôle et de gestion des risques susceptibles, notamment, d'avoir une influence significative sur la comptabilisation.
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 sont exposés dans des directives techniques et des instructions de travail constamment mises à jour en fonction des évolutions externes et internes les plus récentes. Les contrôles définis à l'échelle de tout le Groupe sont reportés sur une liste de contrôle. Les dispositions contenues dans ces directives et instructions de travail 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 l'utilité ainsi que de considérations liées à l'importance relative et au rapport coûts / avantages du domaine concerné. Alors que les fonctions opérationnelles sont axées le plus possible sur le marché, des services sont, dans la mesure du possible, mis à disposition à l'échelle du Groupe, et ce, dans les domaines de la comptabilité, des technologies de l'information (TI), du financement, de l'achat de matières premières et de capacités énergétiques essentiellement utilisées par la production ainsi que des conseils juridiques et fiscaux.
L'information financière est influencée de manière déterminante par les caractéristiques suivantes du système interne de contrôle et de gestion des risques :

- Notre Groupe se caractérise par des structures d'organisation, d'entreprise, de contrôle et de surveillance clairement définies.
- Des processus de planification, de reporting et de contrôle de gestion ainsi que des systèmes d'alerte précoce permettent 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. La gestion des risques relative au processus d'informations financières est intégrée dans le système général de gestion des risques.

- Les fonctions sont clairement attribuées dans tous les domaines du processus d'information financière et de consolidation (comptabilité financière, calcul de paie du personnel, fiscalité, contrôle de gestion, reporting du Groupe et trésorerie du Groupe, par exemple).
- Les principaux processus liés à l'information financière sont définis. Ces processus sont régulièrement soumis à des examens analytiques.
- 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. Des contrôles axés sur les risques, les processus ainsi que sur les contenus sont installés au niveau des Divisions.
- Tous les processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière font l'objet d'un double contrôle ainsi que, si nécessaire, d'une séparation fonctionnelle.
- Le traitement informatisé des éléments et des données liés à l'information financière, ayant lieu en bonne et due forme, est notamment assuré par la mise en place d'un système logiciel standard pour le traitement de toutes les données d'importance relativement à l'information financière. Ce système est soumis à un contrôle externe régulier.
- L'accès logique aux systèmes informatiques ainsi que l'attribution d'autorisations de qualification font l'objet d'une réglementation stricte et cohérente via des procédures et des mesures appropriées. Le principe qui s'applique sur ce point est celui de l'information minimum selon lequel les collaborateurs ne sont informés que des transactions dont ils ont besoin de connaître l'existence pour leur travail. L'ensemble des contrôles essentiels sont régulièrement documentés et contrôlés quant à leur efficacité.
- L'audit du Groupe 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 Villeroy & Boch. Dans ce contexte, le recours à une approche systématique, axée et orientée sur 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 fait l'objet d'un audit, propositions dont la mise en œuvre est ensuite régulièrement supervisée sur la base d'un processus de suivi éprouvé.

Concernant les informations financières, les points décrits ci-dessus permettent de nous assurer que les transactions ainsi que les éléments commerciaux sont intégralement et correctement comptabilisés, traités et représentés dans le bilan. 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. Indépendamment du degré de précision de son mode d'organisation et de gestion, le système de contrôle comptable est ainsi uniquement à même d'offrir une sécurité adaptée, quoique non absolue, lorsqu'il s'agit d'éviter toutes les erreurs ou de découvrir en temps voulu les évaluations faussées.

RAPPORT SUR LES RISQUES AYANT TRAIT AUX RISQUES INDIVIDUELS

Risque de marché général

Nous observons et analysons en permanence les données macroéconomiques indispensables à nos activités ainsi que l'évolution de la conjoncture et du secteur. Les exigences d'adaptations et les mesures ayant pu ainsi être identifiées sont élaborées, préparées et mises en œuvre au sein de nos Divisions opérationnelles dans le but de préserver l'entreprise des risques immédiats et de tirer profit des opportunités susceptibles de se présenter. Les risques spécifiques découlant du contexte macroéconomique ou du secteur sont présentés dans le rapport prévisionnel.

Risques d'ordre économique et financier

Nous sommes, en notre qualité de Groupe opérant dans le monde entier, exposés à toute une série de risques financiers, notamment :

- risques de stock, de crédit et de solvabilité ;
- risques de liquidité ; ainsi que
- risques de marché inhérents aux prix (risques de change, risques d'intérêt et autres risques liés aux fluctuations des prix).

La gestion à l'échelle mondiale des risques d'ordre économique et financier est prise en charge par le département trésorerie (Treasury) du Groupe. Le traitement des risques d'ordre économique et financier doit tenir compte de directives et de dispositions détaillées qui prévoient notamment la séparation fonctionnelle des activités de commerce et de règlement. Les principes s'appliquant à l'échelle 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.

Gestion des risques susceptibles de mettre en danger l'existence du Groupe : Pour le volume des immobilisations corporelles ainsi que pour les stocks, il existe une couverture appropriée contre divers risques de perte physique. Contre le risque de pertes de valeur lié à une valorisation limitée des stocks, un système détaillé d'information concernant le montant, la structure, la portée et la variation des positions individuelles est mis en place. De plus amples informations sont fournies dans les sous-sections 6 et 11 de l'annexe pour le Groupe. Notre Groupe ne présente pas de concentration particulière de risques susceptibles de mettre en danger son existence. L'année 2014 ne s'est caractérisée par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion des risques de crédit et de solvabilité : Les risques de crédit et de solvabilité désignent l'incertitude quant à la capacité d'un contractant de remplir ses engagements. Afin de limiter ces risques, nos directives prévoient que des relations commerciales ne pourront être nouées qu'avec des partenaires commerciaux solvables et, si nécessaire, après obtention de garanties. Les principales créances clients sont couvertes par une assurance-crédit sur marchandises. Le risque de perte pour le volume de crédit résiduel non assuré est géré par un système de limites et un système de reporting. Le respect des limites fait l'objet d'une surveillance centralisée. Nous faisons face aux éventuels risques de perte par la réception de garanties déposées par les clients (cautions, hypothèques, etc.) ainsi que par des mesures de recouvrement à court terme. Si des risques de perte concrets devaient toutefois survenir, notamment en cas de considérables difficultés financières du débiteur et de risque d'insolvabilité, des provisions individuelles seront constituées (cf. sous-section 12 de l'annexe aux états financiers consolidés). Les établissements de crédit font, eux aussi, l'objet d'exigences minimales quant à leur solvabilité, et des plafonds individuels sont définis pour l'engagement à prendre (limites) en tenant compte des notes attribuées par les agences de notation internationales, des prix des instruments de couverture (swaps sur défaillance de crédit) et des analyses de solvabilité internes. Le respect des limites fait l'objet d'une surveillance constante. Les risques de perte liés aux investissements et aux instruments financiers dérivés sont faibles, car, en règle générale, seuls des partenaires contractuels présentant une solvabilité de qualité suffisante (Investment Grade) d'au moins A– / A3 délivrée par une agence de notation internationale sont pris en considération. Il est en outre veillé à une garantie externe des placements respectifs, par exemple par le biais de systèmes de garantie des dépôts. Notre Groupe ne présente pas de concentration particulière d'autres risques de prix. L'année 2014 ne s'est caractérisée par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion des risques de liquidité : Pour garantir à tout moment notre solvabilité et notre souplesse financière, nous gérons les besoins de liquidités et de financement à court, moyen et long termes par le maintien de réserves de liquidités appropriées et de facilités de crédit suffisantes auprès de banques nationales et étrangères, ainsi que par des prévisions de liquidités à court et moyen termes. Les besoins financiers des sociétés du Groupe sont, d'une manière générale, couverts par des emprunts internes. Cela permet de garantir une couverture à moindre coût et toujours suffisante des besoins en financement pour les activités opérationnelles et les investissements sur place. Nous appliquons, à l'échelle mondiale, des systèmes de gestion centralisée de la trésorerie qui contribuent à réduire l'ampleur du financement extérieur à l'entreprise et à optimiser le résultat financier. Dans les cas exceptionnels où des circonstances légales, fiscales ou autres ne le permettraient pas, des financements externes seront mis à la disposition des sociétés concernées du Groupe. Notre Groupe ne présente pas de concentration particulière de risques de liquidité. L'année 2014 ne s'est caractérisée par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques

ont été gérés et évalués. De plus amples informations ayant trait à la gestion des risques de liquidité sont fournies dans la sous-section 53 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Gestion des risques de change : Dans le cadre de nos activités commerciales mondiales, nous sommes exposés à des risques de change découlant de transactions réalisées en devises étrangères. À titre d'opérations de couverture, nous mettons en œuvre des opérations de change à terme contractées avec des établissements de crédit de premier ordre. Chez nous, la protection contre les risques de change court généralement sur une période de 12 mois. Cette protection peut, à titre exceptionnel, être prolongée au-delà de cette période. Pour déterminer le volume de protection requis, nous procédons tout d'abord à une comptabilisation à l'échelle du Groupe des créances et des dettes par paire de devises étrangères. Sur le principe, le solde de devises étrangères restant est, dans un premier temps, garanti à 70 % en fonction des expériences passées. À compter de la conclusion d'un contrat, il est démontré périodiquement que les éventuelles fluctuations de devises des activités commerciales fondamentales planifiées au cours de la durée du contrat ont été compensées par des effets de change opposés issus des opérations de couverture. Pour les opérations déjà réglées, l'identité du volume des chiffres d'affaires en devises étrangères planifiés et réalisés est, en outre, vérifiée et documentée à chaque date de clôture. Notre Groupe ne présente pas de concentration particulière de risques de change. L'année 2014 ne s'est caractérisée par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués. De plus amples informations ayant trait à la gestion des risques de change sont fournies dans la sous-section 53 de l'annexe aux états financiers consolidés. En raison de la forte dépréciation du rouble à la suite de la chute du prix du pétrole et des tensions géopolitiques, la devise russe représente un risque accru pour l'exercice 2015. Nous faisons face à ce risque en adoptant une approche de couverture dynamique.

Gestion des risques d'intérêt : Les risques d'intérêts surviennent à la suite de fluctuations des taux d'intérêts occasionnées par le marché, lorsque des ressources financières sont investies ou empruntées à taux d'intérêts fixes et variables. Le risque de résultat découlant des variations des taux d'intérêts est déterminé sur la base d'analyses de sensibilités et géré par la trésorerie du Groupe (Treasury) via le maintien d'un rapport approprié entre emprunts fixes et variables. Le risque résultant de marchés des taux volatiles est limité par des accords de crédit à taux fixes existants. L'année 2014 ne s'est caractérisée ni par une modification des postes de risques d'intérêts, ni par une modification du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués. De plus amples informations ayant trait à la gestion des risques d'intérêts sont fournies dans la sous-section 53 de l'annexe aux états financiers consolidés. Rares sont les banques à avoir déploré, à la fin de l'année 2014, le transfert aux entreprises des taux d'intérêt débiteurs négatifs de la Banque centrale européenne. Il convient toutefois de noter que le Groupe Villeroy & Boch dispose d'un nombre suffisant de partenaires financiers et possibilités de placement alternatifs de sorte qu'il n'en résulte actuellement aucun taux d'intérêt débiteurs négatifs et que nous n'en attendons pas non plus pour 2015.

Gestion des autres risques liés aux fluctuations de prix : Ces risques découlent des fluctuations de prix des matériaux achetés, par exemple des matières premières et consommables, qui interviennent dans notre chaîne de valeur. Dans le cadre de la gestion des risques, nous identifions l'ampleur du risque afin de nous en prémunir. Pour ce faire, nous utilisons aussi, entre autres choses, des produits financiers faisant appel public à l'épargne. Nous garantissons actuellement la matière première laiton par swap sur matières premières avec des établissements de crédit de premier ordre. Les besoins pour l'année suivante conformément à la planification de la production sont garantis sur la base des valeurs empiriques des années antérieures en règle générale à hauteur de 70 % ; les besoins pour l'année au-delà sont, en règle générale, garantis à hauteur de 30 %. Aucune modification de la gestion des risques de marché inhérents aux prix du laiton n'est intervenue au cours de l'année 2014. À la conclusion du contrat, la garantie du volume entre les opérations de couverture et les besoins effectifs pour la période de couverture est vérifiée. À chaque date de clôture, les modifications des prix du marché sur le contrat à terme et la modification de prix sous-jacente de la matière première couverte sont comparées. En 2014, la garantie complète du volume des opérations de couverture par des transactions de base

correspondantes a été assurée sur une base mensuelle. Notre Groupe ne présente pas de concentration particulière d'autres risques de prix. L'année 2014 ne s'est caractérisée par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués. De plus amples informations ayant trait à la gestion des risques inhérents aux prix des matières premières sont fournies dans la sous-section 53 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Conséquences du projet de taxe sur les transactions financières : L'Allemagne a convenu, avec dix autres membres de l'Union européenne, d'imposer le prélèvement d'une taxe sur les transactions sur les instruments financiers. L'objectif de cette nouvelle taxe, qui fait également partie intégrante de l'accord de coalition du gouvernement fédéral allemand, est de faire participer le secteur financier aux coûts de la crise financière et économique. Du fait, notamment, de la couverture des risques de change, l'introduction de cette nouvelle taxe nous affecterait soit directement via une éventuelle classification en qualité d'établissement financier, soit indirectement via la répercussion de la charge fiscale par les banques et la réduction de l'offre afférente aux produits dérivés. Au final, la taxe sur les transactions financières entraînerait une augmentation des coûts de la couverture des risques financiers.

Risques ayant trait aux ressources humaines

Notre réussite à venir dépend également de la mesure dans laquelle nous parviendrons, dans le monde entier, à embaucher, à intégrer et à fidéliser au sein de l'entreprise du personnel qualifié et d'encadrement qui soit talentueux. L'évolution démographique et la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée nous posent de nouveaux défis en matière de recrutement de personnel. En effet, ces deux tendances sociales entraînent une modification de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi.
Afin d'inciter les diplômés qualifiés en commerce et en technologie à débuter leur carrière professionnelle chez Villeroy & Boch, nous proposons à ces jeunes un programme de formation en milieu de travail d'une durée de trois ans. À l'heure actuelle, 34 jeunes talents suivent ce programme qui les prépare, dans divers domaines, à assumer des fonctions de spécialistes et de cadres.
Nos autres instruments de gestion des ressources humaines permettent une approche ciblée pour garantir la relève ainsi que la préservation de nos savoir-faire. Ainsi, par exemple, notre établissement de formation Global Academy propose tout un éventail de formations d'encadrement et de développement de la personnalité, ainsi que des programmes d'apprentissage visant à développer les compétences et les aptitudes en lien avec nos activités.
L'évolution démographique entraîne également, à moyen terme, le vieillissement de nos effectifs. Nous faisons face à ce changement en aménageant d'une part nos postes de travail et en prenant diverses mesures de protection de la santé. D'autre part, nous proposons, sur la base d'accords négociés avec les représentants du personnel, des programmes d'insertion professionnelle ainsi que des arrangements souples en cas de prise en charge de personnes dépendantes dans le contexte familial, arrangements qui vont au-delà des dispositions législatives en vigueur.
Dans le cadre du régime de retraite de nos collaborateurs, nous octroyons des retraites garanties et des prestations définies assimilées à des retraites. La modification des paramètres d'évaluation pertinents, tels que les taux d'intérêts, la probabilité de mortalité et les taux d'augmentation des salaires, constitue un risque étant donné que ces paramètres peuvent entraîner une modification du volume des engagements et donc avoir des répercussions négatives sur notre capital propre et notre résultat. Les provisions pour pensions sont décrites dans la sous-section 26 de l'Annexe pour le Groupe.

Risques juridiques

Si, sur le principe, nous opérons de manière responsable et dans le strict respect de la légalité, nous demeurons toutefois, en notre qualité d'entreprise d'envergure internationale, exposés à des risques juridiques.
L'internationalisation croissante de nos activités commerciales induit également un accroissement du nombre et de la complexité des exigences légales auxquelles nous sommes confrontés. Nous sommes, par conséquent, constamment exposés à des risques liés aux obligations de garanties ou aux défauts matériels, à la responsabilité du fait des produits, au droit de la concurrence et des cartels, aux droits de la propriété industrielle et aux réclamations découlant de manquements contractuels. Pour autant que cela soit prévisible et

économiquement viable, nous couvrons les risques juridiques existants via des polices d'assurance d'usage dans notre secteur et veillons, par ailleurs, à constituer des provisions suffisantes pour les engagements existants. Pour réduire les coûts éventuels de risques juridiques, nous garantissons le haut niveau de qualité de nos produits en surveillant régulièrement notre production et en procédant à des améliorations permanentes. Le caractère responsable et légal de nos actes est, de plus, assuré par l'organisation Compliance mise en place par le Directoire.

Le 16 septembre 2013, le Tribunal de première instance des Communautés européennes a jugé le recours émis par les sociétés Villeroy & Boch concernées contre les décisions de l'Union européenne dans l'affaire « Bathroom ». Le Tribunal a en partie annulé la décision de la Commission, mais n'a pas réduit le montant des amendes. Villeroy & Boch a formé un pourvoi contre ce jugement. La procédure de recours est toujours en cours. Des provisions suffisantes avaient été constituées pour couvrir les frais de cette procédure. Les amendes d'un montant de 71,5 millions d'euros avaient déjà été payées en 2010. Dans le cadre de la procédure décrite, il est actuellement procédé à l'examen des faits de l'affaire et de leur évaluation au regard du droit des sociétés anonymes et du droit des assurances.

Risques fiscaux

Comme toutes les entreprises, nous sommes soumis au contrôle permanent des autorités financières nationales en ce qui concerne les taxes déclarées et versées. L'entité Villeroy & Boch AG génère la majeure partie du volume commercial du Groupe. L'audit fiscal concernant les exercices allant de 2005 à 2007 s'est poursuivi en 2014. Cet audit devrait s'achever pendant l'exercice en cours, à savoir 2015. Les principaux points de discussion concernent les corrections de valeurs lors de l'évaluation des stocks, les frais d'acquisition ou de cession dans le cadre d'achat ou de vente de participations, ainsi que les taux d'intérêt des prêts consentis à des filiales étrangères. Une provision a été constituée pour d'éventuels paiements d'arriérés d'impôts.

L'audit fiscal effectué au sein de notre filiale thaïlandaise porte principalement sur le montant des chiffres d'affaires réalisés. Nous avons formé un recours contre le versement de régularisation d'ores et déjà effectué pour l'année 2010. À l'heure actuelle, nous estimons que le litige devrait être tranché en notre faveur. Il existe néanmoins un risque relatif à cette situation pour les années suivantes.

Risques du marché de l'approvisionnement

Au regard des prévisions concernant le développement économique pour l'année 2015 (le Fonds monétaire international prévoyant une croissance de 3,5 %), on peut s'attendre à une évolution plutôt modérée des prix d'approvisionnement. Comme les années précédentes, l'éventail des évolutions possibles de l'économie et des prix du marché continue d'être important en raison des risques découlant de la crise de la dette souveraine et du secteur financier. Les avantage éventuels découlant d'une réduction des prix mondiaux des matières premières négociées principalement en dollars américains seront réduits en partie du fait de la relative faiblesse de l'euro (si celle-ci persiste).

Outre les risques inhérents aux prix, nous sommes également exposés à toute une série de risques en matière d'approvisionnement. Ces risques comprennent, notamment dans le domaine crucial de l'approvisionnement de la production, les risques liés à la mauvaise qualité des matériaux livrés, les risques d'insolvabilité des fournisseurs et tout autre risque de perturbations de l'approvisionnement. Pour parer ces risques, des contre-mesures appropriées ont, dans le cadre de la gestion des risques, été définies qui comprennent notamment la surveillance permanente des marchés et de la stabilité financière des fournisseurs critiques, ainsi que la définition et la mise en œuvre de stratégies d'approvisionnement. L'une de ces stratégies consiste, par exemple, à éviter toute situation d'approvisionnement auprès d'une source unique. Dans certains cas exceptionnels, notamment dans le domaine crucial des matières premières, il arrive néanmoins que nous soyons confrontés à des situations de marché dans lesquelles il n'existe, pour l'heure, aucune autre source d'approvisionnement sur le marché.

De plus, le phénomène de volatilité croissante des prix de marché de nombreuses matières premières pourrait nous exposer à des risques sur le plan de nos prix d'approvisionnement : toute phase de hausse rapide des prix du marché peut entraîner une détérioration de la structure de nos coûts ; par ailleurs, dans le cas de phases de baisse des prix du marché, nous pourrions ne pas bénéficier pleinement du mouvement du fait de prix convenus ou assurés à moyen et long terme.

Risques de débouché

Bien que l'on puisse s'attendre sur une croissance de l'économie mondiale, les risques pouvant compromettre nos objectifs en matière de chiffre d'affaires sont nombreux. Ainsi, le secteur financier pourrait, par exemple, en réduisant davantage la part des risques dans le bilan des banques, brider la conjoncture et surcompenser les impulsions données par une politique monétaire expansionniste. La persistance de la crise du crédit dans les pays méditerranéens de l'Union européenne et une évolution toujours faible de nos marchés clés français et italien pourrait augmenter le niveau de risques de débouché auquel est exposée notre entreprise. Par ailleurs, les crises en Ukraine et en Russie, ainsi qu'au Moyen-Orient, présentent d'autres risques potentiels pour les perspectives de débouchés de notre entreprise.

Dans la Division Salles de Bains et Wellness, des risques de débouché peuvent découler du développement de l'activité de construction de bâtiments nouveaux ou encore du fait que les moyens d'investissement alloués à la rénovation de salles de bains peuvent être captés, en raison de mesures publiques incitatives, par d'autres domaines, comme par exemple celui dédié à l'accroissement de l'efficacité énergétique. Les opérations de concentration d'entreprises dans la filière sanitaire, telles que le projet d'acquisition de Sanitec Holdings Sweden AB par la société Geberit AG ou le rachat de Grohe Group S.à r.l. réalisé par le groupe K.K. Lixil Group, peuvent entraîner un ralentissement de l'évolution dynamique du marché, tout particulièrement du marché européen. De plus, la concentration croissante qui caractérise les grossistes allemands contribue à conférer à ces derniers une puissance accrue sur le marché. Outre les risques présents à l'échelle internationale évoqués plus haut, la Division Salle de Bains et Wellness pourrait également être confrontée à un défi supplémentaire lié à la dégradation de la conjoncture immobilière en Chine.

Parallèlement aux risques conjoncturels généraux pesant sur nos débouchés, notre Division Arts de la Table devra également relever d'autre défis découlant d'une modification des comportements de consommation et de la consolidation à l'œuvre dans le commerce de détail.

Risques liés au développement de produits

Dans la mesure où notre position concurrentielle ainsi que l'évolution de notre chiffre d'affaires et de notre résultat dépendent de manière significative du développement de produits et de technologies de production à succès, nous consacrons d'importantes ressources financières à la recherche et au développement. Les processus de développement exigent un engagement important en termes de temps et de ressources, et sont par ailleurs soumis à des défis technologiques et au respect de dispositions réglementaires. Toutefois, en raison de ces exigences et de la nature fortement concurrentielle de l'environnement dans lequel nous évoluons, il n'est pas garanti que tous les produits se trouvant chez nous en phase de développement parviennent à trouver leur place sur le marché pour y remporter ensuite le succès commercial escompté.

Risques inhérents à la production et risques environnementaux

La protection de l'environnement et la sécurité au travail font partie intégrante de notre culture d'entreprise. L'impact environnemental de notre production ne peut toutefois être exclu. Dans une démarche de prévention, nous informons nos collaborateurs et les sensibilisons à tous les aspects de la protection de l'environnement et de la sécurité au travail. Nous les incitons à tirer profit des possibilités offertes dans leur milieu spécifique qui sont favorables à la protection de l'environnement et la sécurité au travail, et judicieuses sur le plan économique. De plus, nous avons mis en place un système de management environnemental conforme à la norme internationale ISO 14001 et obtenu la certification de la plupart de nos sites. Sur chaque site, nous disposons d'une ou de plusieurs personnes opérationnelles en charge de la protection de l'eau, des déchets et de la protection contre les émissions. Ce personnel qualifié établit, à intervalles réguliers, des rapports fournissant des informations sur la situation environnementale de leurs sites respectifs. Ces données sont transmises aux responsables des sites, ainsi qu'aux directeurs techniques et au membre du Directoire compétent. Lorsque des risques ont été identifiés, des propositions de solutions techniques et organisationnelles sont présentées sous forme quantifiée.

Un autre risque est lié aux perturbations opérationnelles qui peuvent, par exemple, découler de pannes de machines ou de fours, entraîner d'importants frais financiers et avoir un effet

négatif sur nos résultats d'exploitation. Nous disposons, pour cette raison, d'un budget d'entretien adéquat nous permettant de procéder régulièrement à des opérations de maintenance et à des investissements de remplacement en ce qui concerne nos installations de production. Nos techniciens opérant sur les sites de production ainsi que les contrats de maintenance spécifiques conclus avec nos fournisseurs de pièces de rechange nous permettent, par ailleurs, de réagir rapidement à tout problème de type opérationnel. Dans le cas où, malgré l'ampleur des mesures de prévention, les activités opérationnelles seraient perturbées, nous disposons alors d'une couverture d'assurance suffisamment judicieuse sur le plan économique pour prendre en charge tout préjudice financier subi.

Risques découlant de l'utilisation de l'outil informatique

Pour les risques découlant de l'utilisation de l'outil informatique, il est, d'une manière générale, possible d'opérer la distinction suivante :

- non-disponibilité de systèmes et d'applications informatiques ;
- absence de mise à disposition de données ou mise à disposition incorrecte de données ;
- perte ou manipulation de données ;
- violation des règles de compliance (dispositions ayant trait à la protection des données, licences, etc.) ;
- divulgation d'informations confidentielles.

Pour gérer ces risques de manière active, nous disposons, à l'échelle de l'ensemble du Groupe, de directives et de prescriptions détaillées dont le respect et l'efficacité sont régulièrement examinés par des experts comptables et dans le cadre de l'audit du Groupe. Notre structure organisationnelle centrale en charge de l'informatique, ainsi que le recours, à l'échelle de l'ensemble du Groupe, à des systèmes et à des processus normalisés constituent d'autres mesures permettant de réduire au minimum la probabilité de survenue de tels risques.

Nous nous conformons, pour tous les aspects importants, à des normes généralement reconnues en matière de gestion de l'outil informatique, de protection des données et de sécurité des données. Il s'agit notamment du cadre ITIL (IT Infrastructure Library, bibliothèque d'infrastructure informatique), des exigences relatives à l'organisation et au processus en matière de gestion des services informatiques, ainsi que de la norme BSI pour la gestion de la sécurité de l'information. C'est pour cette raison qu'a eu lieu, en 2011, la certification ISO 27001 du fournisseur externe de services informatiques en charge du fonctionnement de nos centres de calcul. La certification selon IDW PS 951 Type 2 nouvelle version est venue la compléter en 2013. Ces certifications prennent notamment en compte la fourniture de systèmes informatiques redondants, la procédure de sauvegarde de secours intégrée dans chaque version, les programmes de protection contre les virus, les contrôles d'accès et les systèmes de cryptage, garantissant ainsi un niveau de sécurité élevé selon des normes reconnues.

Vue d'ensemble des risques

La gestion des risques à l'échelle de l'ensemble du Groupe consolide et agrège les risques signalés par les deux Divisions, les départements centraux et les sociétés du Groupe. Le Directoire de la société Villeroy & Boch AG examine régulièrement la situation du Groupe en matière de risques. Notre profil de risques n'a pas foncièrement évolué au cours de l'année 2014. Le Directoire est convaincu de l'efficacité du système de gestion des risques mis en place.

Aucun risque n'existe qui est susceptible de mettre en danger l'existence de notre entreprise. Les risques individuels susmentionnés sont traités dans le cadre du système de gestion des risques. Ils font l'objet de masses de couverture de risque d'un montant suffisant. Nous ne prévoyons aucun impact notable de ces risques sur les résultats, la situation financière et le patrimoine de notre Groupe.

RAPPORT SUR LES OPPORTUNITÉS

Marchés porteurs

Alors que nous mettons, sur les marchés saturés européens, essentiellement l'accent sur le développement de nos parts de marché, notre démarche sur les marchés porteurs est, elle, axée sur l'amélioration de la notoriété de la marque et sur l'extension du marché.

La Chine et la Russie (malgré les incertitudes actuelles liées au contexte géopolitique et à la politique monétaire) continuent de constituer pour nous les marchés nationaux possédant le plus gros potentiel de croissance. Ces deux marchés se distinguent par une croissance de leurs classes moyenne et supérieure, volontiers consommatrices et témoignant surtout d'une grande affinité pour la marque. Nous voyons donc sur ces marchés un important potentiel de croissance au-dessus de la moyenne au cours des prochaines années, notamment dans la Division Salle de Bains et Wellness. Ces dernières années, nous avons accéléré le développement de notre réseau de distribution en créant des organisations autonomes et notamment des plateformes logistiques locales. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons ainsi réussi à augmenter sensiblement le nombre de nos points de distribution sur ces deux marchés et donc aussi notre volume des ventes. En devise locale, nous avons affiché respectivement une croissance de 27 % en Chine et de 31 % en Russie.

Partenariats de distribution et de licence

Sur les marchés internationaux, la conclusion de partenariats de distribution constitue pour nous un élément important du développement stratégique de l'entreprise. Nous avons ainsi, au printemps 2013, lancé une alliance de distribution avec le fabricant japonais d'articles sanitaires Toto pour le marché nord-américain. Cette association nous offre un accès direct à un large portefeuille de clients et nous permet également de créer des synergies dans la vente, les services et la logistique. Alors que fin 2013, nos produits sanitaires étaient représentés aux États-Unis et au Canada dans près de 165 showrooms de Toto, l'exercice 2014 nous a permis de presque doubler la taille de notre réseau de distribution, portant ainsi à 320 le nombre de nos showrooms.

En Inde, nous coopérons depuis le mois de juin 2013 avec Genesis Luxury Fashion et nous avons créé une coentreprise de manière conjointe. Cette coentreprise est dédiée exclusivement à la distribution des produits de notre Division Arts de la Table sur le marché indien. Genesis, qui compte au nombre des sociétés de vente au détail de produits de luxe affichant la plus brillante des réussites en Inde, coopère déjà avec de nombreuses sociétés de produits haut de gamme et de marques de luxe et possède l'expertise et la connaissance du marché nécessaires pour vendre également nos produits. Après l'ouverture à Mumbai, en août 2013, de notre premier magasin Villeroy & Boch dans le pays, nous avons inauguré, en 2014, quatre autres boutiques à Calcutta, Bangalore, Hyderabad et Delhi. D'autres magasins sont prévus dans des centres commerciaux haut de gamme.

Les opportunités dont nous pouvons bénéficier résident dans la forte notoriété de la marque ainsi que dans l'amélioration constante de la gamme de produits, et notamment, aussi, dans la coopération avec nos partenaires de licence. Nous voyons en l'octroi de licences de marque un instrument qui nous permet, d'une part, de capitaliser sur notre image de marque sous la forme de revenus de licence et, d'autre part, d'attirer de nouveaux groupes cibles tout en élargissant notre gamme de produits au-delà de notre assortiment de base actuel.

Gestion de projets

Nous voyons de bonnes chances de continuer d'accroître le volume de nos ventes dans le secteur mondial des projets. Dans ces deux Divisions, nous disposons d'une vaste gamme de produits et de services qui est parfaitement adaptée aux besoins de nos partenaires professionnels. Dans la distribution, le perfectionnement constant de notre gestion des relations avec la clientèle (Customer Relationship Management) nous permet d'appréhender une grande partie des projets à un stade précoce de la planification et d'en tirer profit pour la prospection de clients dans l'ensemble de nos Divisions.

Grâce aux adaptations effectuées ces dernières années au sein du réseau industriel et à l'optimisation de nos coûts, nous sommes bien équipés pour renforcer notre compétitivité dans le secteur sensible aux prix qu'est celui de la gestion de projets. Dans la Division Salle de Bains et Wellness, nous avons augmenté de 13 % le chiffre d'affaires de nos gammes de projets au cours de l'exercice écoulé. Dans la Division Arts de la Table, nous sommes parvenus, après plusieurs années de consolidation, à augmenter nettement notre volume d'affaires avec le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec une hausse de 13 % par rapport à l'exercice précédent.

Activités en ligne

Les attentes des internautes ne cessent d'augmenter, Internet faisant partie intégrante de la vie quotidienne, dans toutes les couches et tous les âges de la population. Depuis 2013, nous avons considérablement augmenté nos structures et nos investissements dans la numérisation. Toutes nos activités de marketing ont pour objectif de proposer à notre clientèle des concepts innovants, modernes qui répondent à

ses besoins, aussi bien en ligne que hors ligne. Notre objectif est d'être présents partout où le client nous cherche et de lui proposer une expérience cohérente d'achat et d'information de qualité. Afin de répondre de manière ciblée et complète aux besoins individuels des clients finaux et de nos partenaires commerciaux en matière d'information, de fascination, de divertissement, de service et de dialogue, nous avons élargi de manière significative notre présence en ligne tout en améliorant notre site Internet et en intensifiant nos activités sur les réseaux sociaux. Le commerce électronique constitue pour notre Division Arts de la Table un canal de distribution d'importance stratégique qui recouvre à la fois nos boutiques en ligne et les plateformes de vente d'autres fournisseurs. Au cours de l'exercice écoulé, nous sommes parvenu à augmenter de près de 35 % le chiffre d'affaires de nos boutiques en ligne à l'échelle mondiale et tablons, pour les prochaines années, sur des taux de croissance qui devraient se maintenir à un niveau supérieur à la moyenne.
Les offres de services jouent au demeurant un rôle particulièrement important dans la Division Salle de Bains et Wellness. Des applications telles que notre concepteur de salles de bains et notre configurateur de bains à remous nous permettent de générer de précieux « leads » (ou prospects) que nous transmettons (avec l'accord du client) à nos magasins, où ils ont de fortes chances de conduire à des ventes.

Gains d'efficacité sur le plan de la production et de l'administration

L'optimisation continue de nos structures de coûts implique également des améliorations de la productivité dans nos processus de production et dans nos services administratifs. En vue d'exploiter ce potentiel dans nos usines, nous avons lancé en 2012 notre programme « Yield Improvement Program » qui s'articule autour d'un ensemble de mesures d'optimisation avec lesquelles nous entendons améliorer systématiquement le « First Pass Yield » de nos usines de céramique sanitaire. Cet indicateur précise le pourcentage de produits fabriqués qui traversent toutes les étapes de fabrication sans faire l'objet d'aucune retouche. L'amélioration de cette valeur est effectuée par le biais d'analyses statistiques des erreurs, d'une stabilisation de paramètres d'environnement et d'enchaînements de processus. Ce programme nous a d'ores et déjà permis d'enregistrer d'importants gains de productivité qui se sont traduits par une nette augmentation de la marge brute (+1,1 % en 2014) dans le compte de résultat. Le déploiement successif de ce programme dans toutes nos usines devrait nous permettre d'améliorer encore notre résultat au cours des années à venir.
Dans le domaine administratif, nous avons défini des mesures concrètes pour augmenter l'efficacité des fonctions de soutien et en avons amorcé la mise en œuvre. Le potentiel d'optimisation réside dans la normalisation des processus à l'échelle du Groupe, notamment dans les domaines Ressources humaines, Achats et Finances. Sur un plan organisationnel, nous entendons regrouper le traitement des transactions dans des centres de services partagés. Nous avons ainsi, par exemple, renforcé l'an dernier notre centre hongrois de services partagés pour la comptabilité financière. Ce centre assure le suivi de nos sociétés en Autriche, République tchèque, Roumanie et Pologne, tous sites compris.

Potentiels de résultats sur le plan non opérationnel

Nous estimons, en dehors des activités opérationnelles, que la valorisation et la commercialisation de biens immobiliers qui ne sont plus nécessaires à l'exécution des activités opérationnelles recèlent un potentiel de résultats appréciable.
Dans le cadre de notre projet immobilier en Suède, nous avons commencé, en juin 2013, à vendre nos locaux industriels de Gustavsberg, ce qui nous a permis de réaliser, en plusieurs tranches jusqu'à la fin 2014, des produits exceptionnels de 11,8 millions d'euros (dont 4,8 millions d'euros sont comptabilisés dans l'exercice 2014). Le produit total généré par la cession de ce bien immobilier s'élèvera vraisemblablement à environ 17 millions d'euros.
Le développement de notre bien immobilier au Luxembourg devrait également être la source de revenus supplémentaires. Ceux-ci sont toutefois tributaires d'un changement d'affectation de l'immeuble, cet espace cessant d'être utilisé à des fins industrielles pour devenir un espace résidentiel. Une telle mesure doit répondre aux exigences et planifications en matière d'urbanisme, et requiert la participation d'instances politiques. À l'heure actuelle, nous sommes encore dans une phase où il est impossible d'indiquer une date probable de réalisation.

RAPPORT PRÉVISIONNEL

Pour l'exercice 2015, nous tablons sur un dynamisme modéré de l'économie mondiale. Malgré l'avantage lié au prix peu élevé du pétrole, les indicateurs conjoncturels se sont récemment dégradés du fait d'une détérioration des perspectives d'investissement, notamment dans la zone euro. Les prévisions de croissance révisées pour la plupart des économies nationales continuent néanmoins de se situer à un niveau supérieur à celui de l'année précédente, de sorte que nous tablons sur une légère croissance de l'économie mondiale.
Les États-Unis bénéficiant d'une tendance extrêmement positive, la reprise vigoureuse de ce pays devrait donc se maintenir. La dynamique de croissance de l'Asie, et notamment de la Chine, restera supérieure à la moyenne en 2015 mais diminuera en comparaison à long terme. L'économie russe se contractera en raison de la baisse des revenus tirés des exportations de pétrole et des tensions politiques.
Outre les conflits géopolitiques (Russie / Ukraine, Moyen-Orient), nous estimons que les pressions déflationnistes au sein de la zone euro et donc aussi le risque de stagnation présentent d'importants risques pour la dynamique conjoncturelle.

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

Sur la base d'une évaluation essentiellement positive du marché et d'un certain nombre de facteurs favorables, nous visons en 2015 une augmentation de notre chiffre d'affaires consolidé de 3 à 5 %.
L'accroissement du résultat opérationnel (EBIT) en 2015 s'établira à un niveau légèrement supérieur à l'augmentation prévue du chiffre d'affaires, soit au-dessus de 5 %.
Par ailleurs, nous partons du principe que les contrats d'ores et déjà conclus sur la vente d'autres parties de nos locaux industriels suédois de Gustavsberg nous permettront de réaliser des produits exceptionnels également en 2015.
Notre rentabilité opérationnelle des actifs nets devrait, en 2015, être légèrement supérieure à son niveau de 13 % de l'année précédente, dans la mesure où les effets de l'augmentation attendue de nos résultats devraient être en partie équilibrés par ceux du renforcement de nos actifs.
Nos investissements opérationnels dans des immobilisations corporelles s'élèveront à plus de 30 millions d'euros pendant l'exercice 2015, soit à un niveau nettement inférieur à celui de l'année précédente de 45 millions d'euros. Ce chiffre très élevé s'expliquait par la construction de notre nouveau site d'usine en Suède et par la mise en service d'une centrale de cogénération à Mettlach. Outre les améliorations de l'efficacité que nous visons, nos principales priorités pour l'année 2015 porteront essentiellement sur des investissements dans le développement de gammes spécifiques aux régions, ainsi que dans la poursuite du renforcement de nos propres activités de détail. Près de 72 % des investissements seront affectés à la Division Salle de Bains et Wellness, et 28 % environ à la Division Arts de la Table.

AUTRES DÉCLARATIONS

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, prière de se référer à la déclaration imprimée dans le cadre du rapport de gouvernance d'entreprise compris dans le rapport annuel 2014 et consultable sur Internet à l'adresse suivante : www.villeroy-boch.com/corporate-governance.

RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS

Caractéristiques du système de rémunération

Le Conseil de Surveillance a déjà vérifié le système de rémunération du Directoire lors des exercices précédents, en tenant compte du cadre légal modifié par l'adoption de la Loi allemande sur l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire (Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, VorstAG) ainsi que des recommandations du Code allemand de gouvernance d'entreprise (Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK) et, le cas échéant, procédé à des adaptations lorsque cela lui semblait être indiqué ou utile.
Sur ce point, le Conseil de Surveillance a fait appel à un conseiller indépendant en matière de rémunération. Le Conseil de Surveillance continue d'examiner régulièrement le système de rémunération des membres du Directoire.
Le système de rémunération en vigueur pour les membres du Directoire est axé sur les performances. Il prévoit une rémunération fixe et une rémunération variable basée sur les performances. Le montant de la rémunération variable est basé sur le degré de réalisation des objectifs établis chaque année dans le cadre d'une convention d'objectifs ;

lorsque les objectifs sont entièrement atteints, ce montant représente plus de la moitié de la rémunération totale. La rémunération variable se décompose en une composante annuelle à court terme (prime annuelle) et en une composante à long terme assortie d'une période d'évaluation de trois ans. La rémunération à long terme est pondérée plus fortement en termes de valeur que la composante à court terme. Les deux composantes variables de la rémunération sont intrinsèquement liées aux objectifs financiers de l'entreprise (rentabilité opérationnelle des actifs nets, résultat avant intérêts et impôts, résultat avant impôts) et aux objectifs individuels. Les paramètres cibles des composantes variables de la rémunération seront, à l'instar de ce qui a eu lieu pour l'exercice 2014, convenus de manière préliminaire par le Comité du personnel du Conseil de Surveillance avec les membres du Directoire avant d'être validés par le Conseil de Surveillance réuni en assemblée plénière. Toute modification ultérieure des objectifs de réussite et des paramètres de rémunération est exclue. En outre, un véhicule de fonction est mis à la disposition des membres du Directoire, ce même véhicule pouvant également être utilisé dans le cadre d'activités d'ordre privé. Les contrats existants ayant été conclus avec les membres actuels du Directoire prévoient des régimes de retraite axés sur les prestations ou sur les contributions. Le Conseil de Surveillance a la conviction que les montants totaux ainsi que les diverses composantes de la rémunération sont proportionnels aux responsabilités et aux performances des divers membres du Directoire ainsi qu'à la situation économique de la société, et qu'ils ne dépassent la rémunération habituelle ni d'un point de vue vertical ni d'un point de vue horizontal par rapport aux entreprises de référence.
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 de Villeroy & Boch AG.

ASSURANCE RÉSUMÉE DES REPRÉSENTANTS LÉGAUX

Nous assurons, au mieux de nos connaissances, que, conformément au référentiel comptable applicable, les états financiers consolidés dressent un tableau fidèle de la situation et de la performance financières du Groupe, et que le rapport de gestion consolidé présente le déroulement des affaires ainsi que nos résultats d'exploitation et la situation du Groupe de manière fidèle à la réalité, et qu'il décrit les opportunités et les risques essentiels associés à l'évolution probable du groupe.

Mettlach, le 2 février 2015

Frank Göring

Nicolas Luc Villeroy

Andreas Pfeiffer

Dr. Markus Warncke

AUTRES INFORMATIONS

MANDATS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

MANDATS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

FRANK GÖRING
Président du Directoire (P.D.G.)

ANDREAS PFEIFFER
Directeur de la Division Salle de Bains et Wellness
b) en interne : Villeroy & Boch Magyarország Kft., Hódmezövásárhely / Hongrie
Villeroy & Boch Trading Shanghai Co., Ltd

NICOLAS LUC VILLEROY
Directeur de la Division Arts de la Table

JÖRG WAHLERS *(jusqu'au 30 avril 2014)*
Directeur des Finances et des Ressources Humaines
b) Linnenbecker GmbH & Co. KG, Erkrath / Allemagne
Rödl System Integration GmbH, Nuremberg / Allemagne

DR. MARKUS WARNCKE *(depuis le 1er janvier 2015)*
Directeur des Finances

a) Appartenance à d'autres Conseils de Surveillance prévus par la loi conformément à l'article 125 de la Loi allemande sur les societies par actions (Aktiengesetz, § 125 AktG).
b) Appartenance à des organismes de contrôle nationaux et étrangers comparables d'entreprises commerciales conformément à l'article 125 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (Aktiengesetz, § 125 AktG)

MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

LUITWIN GISBERT VON BOCH-GALHAU
Membre honoraire du Conseil de Surveillance
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
- Gérant de country life von Boch-Galhau Verwaltungs-Gesellschaft mbH, Überherrn / Allemagne
- Gérant de Solarpark Linslerhof GmbH, Überherrn / Allemagne
- Gérant de Windenergie Britten GmbH, Britten / Allemagne

b) V & B Fliesen GmbH, Merzig / Allemagne

RALF RUNGE *
- 1er Président suppléant du Conseil de Surveillance
- Président du Comité d'entreprise européen de Villeroy & Boch
- Président du Comité d'entreprise Faïencerie Merzig

PETER PRINZ WITTGENSTEIN
- 2e Président suppléant du Conseil de Surveillance
- Conseiller en gestion d'entreprise

DR. ALEXANDER VON BOCH-GALHAU
Conseiller en gestion d'entreprise
b) Union Stiftung, Sarrebruck / Allemagne

YVES ELSEN
Associé-gérant de HITEC Luxembourg S.A.
b) BGP Investment S.à r.l., Luxembourg
CBRail S.à r.l. , Luxembourg
Ascendos Rail Leasing S.à r.l., Luxembourg
Fonds National de la Recherche, Luxembourg (présidence)
Carrosserie Robert Comes & Compagnie S.A., Luxembourg

DIETMAR GEUSKENS *
Responsable de district du syndicat Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Sarrebruck / Allemagne
a) Steag Power Saar GmbH, Sarrebruck / Allemagne

FRANCESCO GRIOLI * *(depuis le 21 mars 2014)*
- Secrétaire syndical
- Responsable régional Rhénanie-Palatinat / Sarre du syndicat Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Mayence / Allemagne

a) BASF SE, Ludwigshafen / Allemagne (depuis mai 2014)
Symrise AG, Holzminden / Allemagne (de janvier à avril 2014)
Gerresheimer AG, Düsseldorf / Allemagne (Président suppléant)
b) Steag New Energies GmbH, Sarrebruck / Allemagne (Président suppléant)
V & B Fliesen GmbH, Merzig / Allemagne

WERNER JÄGER *
- Administrateur informatique
- Président du Comité d'entreprise Administration central

DIETMAR LANGENFELD *
- Agent de maîtrise, discipline Logistique
- Président du Comité central d'entreprise de Villeroy & Boch AG
- Président du Comité d'entreprise de l'usine d'équipement Sanitaire Mettlach

CHRISTINA ROSENBERG
Gérante d'Hermès GmbH, Munich / Allemagne

RALF SIKORSKI * *(jusqu'au 21 mars 2014)*
- Secretaire syndical
- Membre du Comité directeur exécutif du syndicat Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

a) BASF SE, Ludwigshafen / Allemagne
Steag Power Saar GmbH, Sarrebruck / Allemagne (Président suppléant)
KSBG GmbH, Essen / Allemagne (Président suppléant)
RWE Power AG, Essen et Cologne / Allemagne (Président suppléant)
RWE Generation SE, Essen / Allemagne
b) Steag New Energies GmbH, Sarrebruck / Allemagne (Président suppléant)

FRANCOIS VILLEROY DE GALHAU
Membre du Directoire (Directeur général délégué) de BNP Paribas S.A., Paris / France
b) BGL – BNP PARIBAS, Luxembourg
BNP Paribas Fortis S.A., Bruxelles / Belgique
BNP Paribas Leasing Solutions, Puteaux / France
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Rome / Italie
Arval, Rueil-Malmaison / France
Bayard Presse S.A., Montrouge / France

BERNHARD THÖMMES * *(depuis le 27 janvier 2014)*
Directeur Recherche et Developpement, Division Salle de Bains et Wellness de Villeroy & Boch AG

* Représentant des salariés
a) Appartenance à d'autres Conseils de Surveillance prévus par la loi conformément à l'article 125 de la Loi allemande sur les societies par actions (Aktiengesetz, § 125 AktG).
b) Appartenance à des organismes de contrôle nationaux et étrangers comparables d'entreprises commerciales conformément à l'article 125 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (Aktiengesetz, § 125 AktG).

AGENDA DE L'ENTREPRISE 2015

27 mars 2015 – Assemblée générale, salle polyvalente (Stadthalle) Merzig

22 avril 2015 – Rapport des trois premiers mois de l'année 2015

20 juillet 2015 – Rapport du premier semestre de l'année 2015

20 octobre 2015 – Rapport des neuf premiers mois de l'année 2015

MENTIONS LÉGALES

ÉDITEUR / CONTACTS

Villeroy & Boch AG
Saaruferstraße – 66693 Mettlach
www.villeroy-boch.com

Investor Relations

Nous vous ferons volontiers parvenir gratuitement sur demande des exemplaires supplémentaires de ce rapport de gestion :
Tél. +49 6864 81-2715 – Fax +49 6864 81-72715
investor-relations@villeroy-boch.com

Presse et Relations publiques

Tél. +49 6864 81-1331 – Fax +49 6864 81-71331
presse@villeroy-boch.com

Service de candidatures

www.villeroyboch-group.com/fr/carriere

CONCEPTION / DESIGN / COMPOSITION

IR-One AG & Co.
Hambourg – www.ir-1.com

Traduction

EVS Translations GmbH
Offenbach – www.evs-translations.de

Photographie

Andreas Reeg
Darmstadt – www.andreasreeg.com

Chris Schuff
Sarrebruck – www.chris-schuff.com

Imprimerie

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
www.cunodruck.de

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Déclarations portant sur l'avenir

Ce rapport de gestion contient des déclarations portant sur l'avenir qui reposent sur des estimations de la direction formulées au moment de la rédaction de ce rapport quant aux évolutions futures. De telles déclarations sont soumises à des risques et incertitudes que Villeroy & Boch ne peut en grande partie ni influencer, ni évaluer avec précision. Il s'agit notamment des conditions économiques et juridiques futures du marché, du comportement des acteurs économiques et des effets de synergie attendus. Si de tels facteurs d'incertitude ou d'autres devaient surgir ou si les suppositions sur lesquelles reposent les déclarations portant sur l'avenir devaient s'avérer incorrectes, les résultats effectifs pourraient diverger des résultats attendus décrits ici. À compter de la date du rapport, aucune mise à jour des déclarations portant sur l'avenir ne sera effectuée par Villeroy & Boch pour les adapter en fonction d'événements ou d'évolutions ultérieurs.

Arrondis

Les pourcentages et les chiffres indiqués dans ce rapport peuvent présenter des écarts d'arrondi.

Divergences pour raisons techniques

Pour des raisons techniques (conversion de formats électroniques, par exemple), des divergences peuvent survenir entre les documents comptables contenus dans le présent rapport de gestion et ceux remis au Bundesanzeiger (Journal Officiel allemand). Dans un tel cas, la version remise au Bundesanzeiger aura force obligatoire.
Le rapport de gestion est disponible dans une version traduite en anglais et certains de ses chapitres ont également été traduits en français. En cas de divergences, la version allemande du rapport de gestion primera sur les traductions anglaises et françaises.

Villeroy & Boch

1748