



Villeroy & Boch

1748



A NOS ACTIONNAIRES	01
Lettre aux Actionnaires	01
Membres du Directoire	04
Membres du Conseil de Surveillance	05
Rapport du Conseil de Surveillance	06
L'ENTREPRISE	10
Nos Collaborateurs	10
Division Salle de Bains et Wellness	16
Division Arts de la Table	20
RAPPORT DE GESTION	24
Contexte	24
Chiffre d'Affaires et Résultat	26
Investissement	27
Financement	28
Structure du Bilan	29
Collaborateurs	30
Approvisionnement	30
Recherche et Développement	30
Opportunités	30
Risques	31
Événements d'Importance particulière	34
Caractéristiques du Système de Rémunération	34
Perspective du Groupe	35
Proposition de Dividende	35
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	36
Agenda de l'Entreprise, Contacts et Mentions légales	36



CHERS ACTIONNAIRES, MESDAMES ET MESSIEURS

En 2010, Villeroy & Boch est parvenu à inverser la tendance. Nous avons ainsi très bien surmonté l'année de crise 2009 pour finalement renouer avec les bénéfices opérationnels au cours des douze derniers mois.

Après les reculs massifs de la demande suite à la crise financière et économique mondiale, notre principal objectif a été, au cours de l'année écoulée, de stabiliser le chiffre d'affaires; cet objectif a été atteint. Avec un chiffre d'affaires de 714,2 millions d'euros, nous sommes pratiquement parvenus à maintenir notre niveau de l'année précédente. Nous avons même dépassé l'objectif de résultats que nous nous étions fixés pour l'année 2010, à savoir un résultat opérationnel de plus de 10 millions d'euros. Nous avons clôturé l'exercice 2010 avec un résultat opérationnel (EBIT avant charges exceptionnelles) de 23,6 millions d'euros. Ceci correspond à une hausse de +25,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Dans un contexte économique 2010 encore difficile pour notre secteur, l'une des raisons principales de ce net accroissement du résultat réside dans la mise en œuvre rapide, dès le début de la crise, de mesures de réduction des coûts et de programmes de rationalisation. En l'espace de deux ans, seulement, nous sommes ainsi parvenus à améliorer notre marge brute de 2,4 % et à faire baisser nos coûts de structures de près de 36 millions d'euros. Ces succès résultent notamment de l'exceptionnelle performance réalisée par nos collaborateurs et nos cadres dirigeants dans le monde entier. Ils ont en effet su proposer un accompagnement de qualité à nombre de mesures qu'ils ont très rapidement mises en œuvre. En l'occurrence, je voudrais également mentionner expressément les mesures de chômage partiel que nous avons pu, du fait de l'évolution positive de nos activités commerciales, lever dès la fin du troisième trimestre 2010. Je tiens, au nom du Directoire, à adresser mes remerciements à tous les collaborateurs pour leur engagement exemplaire et leur persévérance.

Nous ne nous sommes également pas laissé déconcerter par l'annonce de l'amende de 71,5 millions d'euros infligée par la Commission européenne. Nous n'avons, ainsi, cessé de nous défendre contre les accusations d'entente sur les prix à laquelle la Commission nous reproche d'avoir participé entre 1994 et 2004. Nous les rejetons catégoriquement et avons, par conséquent, formé un recours contre cette décision auprès de la Cour de Justice de l'Union européenne. Malgré ce recours, nous avons dû effectuer un paiement provisionnel correspondant au montant total de l'amende; avec les frais de justice en sus, une charge exceptionnelle unique d'un montant de 73 millions d'euros figure donc au bilan.

Je tiens ici à souligner tout particulièrement le fait que nous avons déjà, il y a plusieurs années de cela, mis en œuvre un système de Compliance prenant en compte toutes les composantes de l'entreprise. Ce système nous permet non seulement de respecter strictement notre dispositif réglementaire interne, mais également de nous conformer au cadre légal extérieur à l'entreprise. La fonction Compliance fait partie intégrante de notre activité opérationnelle.



Je suis ravi de pouvoir vous annoncer que l'amende infligée par la Commission n'a pas porté atteinte à notre activité opérationnelle. Malgré cette sortie provisoire de trésorerie, nous nous sommes attaché, au cours de cette année, à mettre l'accent sur nos activités et à maintenir le cap sur la croissance. Nous avons ainsi placé du personnel hautement qualifié à des postes-clés, tant au niveau national qu'international. Nous avons, en outre, renforcé notre réseau de distribution dans les marchés porteurs, et, enfin et surtout, nous avons planifié et validé la deuxième phase de développement des capacités de notre usine d'équipements sanitaires en Thaïlande, qui constitue la pièce maîtresse de notre stratégie en Asie.

Face à l'âpre concurrence régnant au sein de nos marchés-clés européens, l'immense notoriété dont jouit notre marque représente un réel atout concurrentiel qu'il nous appartient de mettre à profit. Nous avons donc remanié la présentation de notre marque afin de relancer la fascination qu'exerce toujours la marque Villeroy & Boch mise en œuvre a débuté l'année dernière; tous les moyens de communication seront adaptés au fur et à mesure. Quant à notre site Internet, il convainc, lui aussi, depuis le début de cette année, par son nouveau design.

Outre les aspects de nos activités de communication, les nouveautés 2011 de notre gamme de produits montrent que nous nous attachons à répondre de manière très ciblée aux divers besoins de notre clientèle. Reprenant à notre compte la tendance à l'« authenticité », la Division Arts de la Table a présenté lors du Salon de printemps Ambiente, la nouvelle collection « Farmhouse Touch » une collection au pur style country, dont la forme et les couleurs rappellent volontairement l'art ancien de la céramique. Nos nouveaux articles à offrir de très haute qualité sont, eux aussi, très authentiques; cela vaut notamment pour la collection « Authentic Avantgarde Collection », qui, au travers des formes et des décors, fait renaître l'histoire des carreaux de Mettlach.

En mars, lors du Salon ISH, la Division Salle de Bains et Wellness a présenté son tout dernier concept dédié à la gestion internationale de projets appelé « 360° Projects ». Du stade de football à l'hôtel de luxe, nous y proposons des solutions sur mesure pour des projets de toutes envergures tout en offrant un service et une assistance extrêmement professionnels.

Soucieux d'adapter systématiquement le Groupe Villeroy & Boch au nouveau contexte concurrentiel, nous avons poursuivi le recentrage fonctionnel de l'entreprise initié en 2009. Dans ce contexte, nous avons, au plus haut niveau de la direction, mis en place des équipes de projet qui, dans un premier temps, se focaliseront sur des processus fortement à l'écoute du marché et des clients. L'objectif est de détecter les potentiels d'amélioration et de les concrétiser de sorte à obtenir des processus décisionnels internes efficaces et les plus courts qui soient.



Dans cet ordre d'idées, nous avons lancé en octobre un programme de formation de cadres s'adressant aux jeunes diplômés. Ce faisant, Villeroy & Boch entend s'adapter aux évolutions se profilant sur le marché du travail, telle que, notamment, la pénurie de main-d'œuvre, en créant les conditions adéquates pour pouvoir, à l'avenir, placer encore plus souvent des membres de notre propre personnel à des postes stratégiques.

Comme vous pouvez le constater, Mesdames et Messieurs, nous avons par ces actions posé les jalons pour l'avenir et une croissance profitable.

C'est avec détermination que nous avons entamé le nouvel exercice et avons toutes les raisons d'être confiants en l'avenir. Une restructuration menée avec succès, notre solide position concurrentielle alliée à une reprise conjoncturelle se dessinant également pour notre branche alimentent notre optimisme.

Cette évolution opérationnelle positive enregistrée lors de l'exercice écoulé, Mesdames et Messieurs les actionnaires, nous souhaitons vous la faire partager. Le Directoire ainsi que le Conseil de Surveillance proposeront donc à l'Assemblée générale des actionnaires du mois de mai 2011 le versement d'un dividende de 0,15 euro par action ordinaire et de 0,33 euro par action préférentielle (dont 0,13 euro de paiement ultérieur d'un dividende minimum garanti au titre de l'exercice 2009).

Je vous remercie de votre confiance et espère pouvoir également compter sur votre soutien pour nos projets à venir.

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



Frank Göring
Président du Directoire
Mettlach, mars 2011



MEMBRES DU DIRECTOIRE



Frank Göring et Manfred Finger

Frank Göring

Président du Directoire (P.D.G.) CEO

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

Manfred Finger

Finances et Ressources Humaines (Directeur financier) CFO

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig/Allemagne

Volker Pruschke (jusqu'au 31/08/2010)

Développement de l'entreprise (Directeur stratégique) CSO



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.,

Hódmezővásárhely/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

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig/Allemagne

Ralf Runge*

1^{er} Président suppléant du Conseil de Surveillance

Président du comité d'entreprise Faïencerie et Cristallerie

Président du Comité d'entreprise européen de Villeroy & Boch

Peter Prinz Wittgenstein

2nd Président suppléant du Conseil de Surveillance

Conseiller en gestion d'entreprise

Jürgen Beining*

Directeur des ventes Salle de Bains et Wellness

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

Entrepreneur

a) Volksbank Untere Saar eG, Losheim/Allemagne

Dr. Alexander von Boch-Galhau

Conseiller en gestion d'entreprise

b) Union Stiftung, Sarrebruck/Allemagne

Dietmar Geuskens*

Responsable de district du syndicat Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie, Sarrebruck

a) RAG Deutsche Steinkohle AG, Herne/Allemagne

Evonik Power Saar GmbH, Sarrebruck/Allemagne

Werner Jäger*

Administrateur informatique

Président du Comité d'entreprise Administration centrale

Dr. Jürgen Friedrich Kammer

Conseiller en gestion d'entreprise

a) Lanxess AG, Leverkusen/Allemagne (jusqu'au 28/05/2010)

b) Wittelsbacher Ausgleichsfonds, Munich/Allemagne

Charles Krombach

Ancien gérant de Landewyck Group S.à r.l., Luxembourg
(jusqu'au 31/12/2009)

Ancien gérant de Heintz van Landewyck S.à r.l., Luxembourg

(jusqu'au 31/12/2009)

Dietmar Langenfeld*

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

Président du Comité d'entreprise de l'usine d'équipement

sanitaire

Ralf Sikorski*

Secrétaire syndical

Responsable régional Rhénanie-Palatinat/Sarre du syndicat

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie,

Mayence/Allemagne

a) BASF SE, Ludwigshafen/Allemagne

Evonik Power Saar GmbH, Sarrebruck/Allemagne

(Président suppléant)

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig/Allemagne

Evonik New Energies GmbH, Sarrebruck/Allemagne

(Président suppléant)

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

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

b) BNP Paribas Assurances S.A., Paris/France

(membre du conseil de surveillance)

Bayard Presse S.A., Montrouge/France

(membre du conseil de surveillance)

*délégués des salariés

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

b) membre d'organes de contrôle d'entreprises similaires basées en Allemagne et à l'étranger,

au sens de l'article 125 de la Loi allemande sur les sociétés par action (§ 125 AktG)



RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au cours de l'exercice considéré, le Conseil de Surveillance a pleinement assumé ses responsabilités, conformément aux obligations auxquelles il doit satisfaire en vertu des dispositions légales et des statuts. Il a supervisé le déroulement des affaires et a assisté le Directoire dans la gestion de l'entreprise. Via des rapports écrits ou oraux, le Directoire n'a jamais cessé d'informer le Conseil de Surveillance 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 possible de débattre et de délibérer de manière approfondie au cours des réunions.

PRINCIPAUX SUJETS ABORDÉS LORS DES CONSULTATIONS AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil de Surveillance s'est réuni en quatre sessions; chaque membre du Conseil de Surveillance a pris part à au moins deux de ces réunions. Les consultations 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. De même, le Conseil de Surveillance a également, en dehors des sessions ordinaires, été informé par écrit et oralement des développements particulièrement importants tels que la procédure engagée par l'Union européenne pour entente dans le secteur des équipements sanitaires.

Principales thématiques abordées au cours de l'exercice écoulé:

Les principaux points abordés lors de la **session consacrée au bilan** au printemps 2010 ont été l'explication des états financiers annuels et consolidés de 2009 ainsi que la vérification et l'approbation de ces états financiers par le Conseil de Surveillance. Par ailleurs, la marche à suivre relativement à l'ajustement du système de rémunération du Directoire aux dispositions de la Loi allemande sur l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire (*Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung*, VorstAG) ainsi que du Code allemand de gouvernance d'entreprise (*Deutscher Corporate Governance Kodex*) a également été évoquée. En outre, les résultats du contrôle de l'efficacité du Conseil de Surveillance ont fait l'objet d'une présentation et d'une discussion.

Lors de la **session de mai**, qui s'est tenue le jour de l'Assemblée générale des actionnaires, l'éventualité, notamment, d'une coopération avec Rödl & Partner dans le domaine informatique a été discutée, entre autres, pour la première fois.

La **session d'automne** a été marquée par le rapport complet sur l'action en justice intentée par les sociétés concernées de Villeroy & Boch contre l'amende européenne infligée dans le cadre de la procédure engagée par l'Union européenne pour entente dans le secteur des équipements sani-



Wendelin von Boch-Galhau, Président du Conseil de Surveillance

taires. En outre, la filialisation des activités informatiques à Rödl & Partner ainsi que la création d'une coentreprise dédiée au conseil informatique ont été approuvées à l'unanimité.

Enfin, au cours de la **session de décembre** le budget 2011 a été adopté et ont été présentés certains thèmes relatifs à la gestion des risques et à la gouvernance d'entreprise, plus particulièrement celui relatif au statut et au travail de l'organisme chargé de la fonction Compliance. Par ailleurs, la déclaration de conformité a été mise à jour et adoptée conformément à l'article 161 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (*Aktiengesetz*, § 161 AktG).

De plus, des membres du Directoire ont eu des entretiens individuels avec le Président du Conseil de Surveillance et le Président du Comité d'audit afin de discuter de divers thèmes actuels.

Aucun conflit d'intérêt selon le point 5.5.3 du Code allemand de gouvernance d'entreprise n'a été constaté au cours de l'exercice considéré.

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 d'une séance préparatoire et de deux sessions ordinaires au cours de l'exercice considéré. Lors de la session de mars, le cabinet d'audit Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft a présenté son rapport dans le cadre de l'audit des états financiers annuels de 2009. De plus, il a été décidé de recommander au Conseil de Surveillance 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 2010. Les principales thé-

matiques abordées lors des consultations de décembre ont porté sur l'état d'avancement du contrôle préalable effectué par Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, la gestion des risques, le rapport général de l'organisme chargé de la fonction Compliance ainsi que le rapport de la Révision Interne.

Le **Comité d'investissement** s'est réuni en décembre et a préparé le budget de l'entreprise et les investissements pour 2011 en vue de son adoption par le Conseil de Surveillance.

Les membres du **Comité du personnel** se sont rassemblés en mars afin de discuter la structure de la direction et l'occupation. Par ailleurs, les questions de la rémunération et les accords d'objectifs du Directoire ont été abordées et préparées pour la consultation au sein du Conseil de Surveillance.

Le **Comité d'Arbitrage** selon l'article 27 Paragraphe 3 MitbestG n'a pas siégé au cours de cet exercice.

Le Conseil de Surveillance a été régulièrement informé des travaux des comités.

MOUVEMENTS AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

M. Eugen von Boch a démissionné de son mandat au sein du Conseil de Surveillance avec effet au 31 janvier 2010. Le Conseil de Surveillance tient à lui exprimer tous ses remerciements pour son engagement personnel ainsi que pour son soutien. Le 1^{er} février 2010, M. François Villeroy de Galhau a été nommé par décision de justice à sa succession jusqu'à la prochaine Assemblée générale, laquelle l'a ensuite élu membre du Conseil de Surveillance à l'unanimité. De par son expérience internationale dans le domaine de la finance, M. Villeroy de Galhau, qui est membre du Comité exécutif de la banque BNP Paribas S.A., viendra enrichir la compétence ainsi que le caractère international de l'organe.

M. Volker Pruschke, en charge du Développement de l'entreprise au sein du Directoire, a quitté l'entreprise le 31 août 2010 afin de se consacrer à de nouveaux défis professionnels. Le Conseil de Surveillance remercie M. Pruschke pour son engagement, notamment en ce qui concerne la restructuration et le développement de l'orientation internationale du Groupe. Par décision du Conseil de Surveillance, le domaine de compétence dont M. Pruschke avait la charge ne sera pas réattribué. Les responsabilités relatives à ce domaine de compétence seront partagées entre MM. Göring et Finger.

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 de Villeroy & Boch AG pour l'exercice 2010 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. Ils ont été abondamment discutés lors de la session du Comité d'audit et lors de la session du Conseil de Surveillance du mois de mars 2011 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 relativement au processus comptable présente des faiblesses essentielles, et n'a formulé aucune objection sur ce point. Il a 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 2010, 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 mars 2011. 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 remercie ses membres actifs ainsi que ceux du Directoire pour leur coopération constructive et empreinte de confiance. De plus, les membres du Conseil de Surveillance souhaitent la bienvenue à M. François Villeroy de Galhau en tant que nouveau membre.

Enfin, le Conseil de Surveillance tient tout particulièrement à remercier les collaboratrices et les collaborateurs du Groupe Villeroy & Boch pour la qualité de leur motivation et leur engagement au cours de l'exercice 2010.

Pour le Conseil de Surveillance



Wendelin von Boch-Galhau, Président
Mettlach, mars 2011



NOS COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

En 2010, Villeroy & Boch a pu mettre fin au chômage partiel des employés et des ouvriers de la production en Allemagne ainsi qu'à la suspension des embauches dans l'ensemble du Groupe, des mesures qui avaient été instaurées en réaction aux effets de la crise financière et économique. En matière de politique des ressources humaines, la priorité de Villeroy & Boch porte désormais sur le recrutement, le suivi, le développement et la fidélisation sur le long terme des collaborateurs qualifiés, un choix motivé principalement par l'évolution démographique.

C'est pourquoi Villeroy & Boch propose aux jeunes gens diverses opportunités de recrutement allant de la formation professionnelle jusqu'au programme international destiné aux employés juniors. Le Groupe a, en outre, mis en œuvre d'ambitieux programmes de formation initiale et continue à l'adresse de son personnel actuel. Dans le même temps, Villeroy & Boch mise sur la prévention en matière de santé en milieu professionnel et encourage la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle afin d'accroître ainsi son attractivité en tant qu'employeur et fidéliser les salariés.

FORMATION AU SEIN DE VILLEROY & BOCH

En dépit du contexte économique difficile, Villeroy & Boch a, au cours de l'année 2010, embauché 79 apprentis dans 11 métiers. Au total, 92 apprentis étaient employés au cours de l'exercice écoulé. A ce nombre, il convient également d'ajouter 12 étudiants au sein de l'établissement d'enseignement supérieur allemand « Akademie der Saarländischen Wirtschaft ». De cette manière, le nombre élevé de places de formation de ces dernières années a pu être maintenu. Grâce à une politique de formation menée sans relâche, Villeroy & Boch pourra s'acquitter de son obligation sociale consistant à offrir une formation qualifiée ainsi que des perspectives à de jeunes personnes engagées, mais également garantir la qualité de la gestion des carrières pour les postes qualifiés et d'encadrement.

L'année 2010 a été notamment marquée par l'inauguration officielle du nouvel atelier d'apprentissage de Mettlach, dont la relocalisation et la rénovation ont, pour l'essentiel, été effectuée en régie propre par les apprentis eux-mêmes ainsi que leurs maîtres de formation. Considérablement agrandis, les locaux dédiés à la formation bénéficient ainsi d'un équipement de pointe et permettent une formation intégrée dans les domaines du métal et de l'électronique.

Bilan positif pour la qualité de la formation proposée par Villeroy & Boch: le stagiaire Christian Degen a fini major de promotion du cursus informatique de gestion proposé par l'« Akademie der Saarländischen Wirtschaft ».

Villeroy & Boch souligne également sa vocation internationale au travers de la formation: trois apprentis de l'atelier d'apprentissage et du service central informatique étaient ainsi affectés à l'usine roumaine de Lugoj dans le cadre de projets.

À gauche: Ouvrière de la production des Arts de la Table sur le site de Merzig, centre de compétence pour presses isostatiques et la décoration.



LE PROGRAMME DESTINÉ AUX EMPLOYÉS JUNIORS DE VILLEROY & BOCH

Conçu pour une durée de trois ans, le programme destiné aux employés juniors de Villeroy & Boch a été lancé en octobre 2010. Onze jeunes diplômés ont ainsi débuté leur carrière professionnelle au sein des services marketing, logistique, ressources humaines et contrôle de gestion/finances. Ces employés juniors à l'avenir prometteur s'étaient tous auparavant distingués de manière particulière parmi plus de 400 candidats internes et externes lors d'entretiens, de tests psychologiques et d'examens passés en centres d'évaluation. L'objectif de ce vaste programme destiné aux employés juniors est d'offrir aux jeunes diplômés débutant leur carrière chez Villeroy & Boch une excellente formation professionnelle et de tout premier choix, et ainsi de fidéliser ces futurs cadres. Le programme de cette formation systématique appelé « *On-the-Job-Programm* » (*mise en situation réelle*), prévoit de nombreux séminaires ainsi que des manifestations et projets divers en vue d'approfondir les connaissances et les compétences des jeunes démarrant leur carrière professionnelle et de les mettre en pratique. Les séjours à l'étranger dans des usines ou des filiales de Villeroy & Boch feront partie en principe de la formation, et les participants doivent, de préférence, opérer de manière interdisciplinaire au sein des deux Divisions de sorte à acquérir ainsi une vue d'ensemble aussi large que possible. Les formations techniques sont assurées par des formateurs internes et externes. Villeroy & Boch prête une attention particulière à la qualité de l'encadrement des jeunes recrues au quotidien. Celles ci sont suivies par des mentors. Après un lancement réussi en 2010, le programme destinés aux employés juniors sera reconduit et amélioré régulièrement au cours des années à venir.

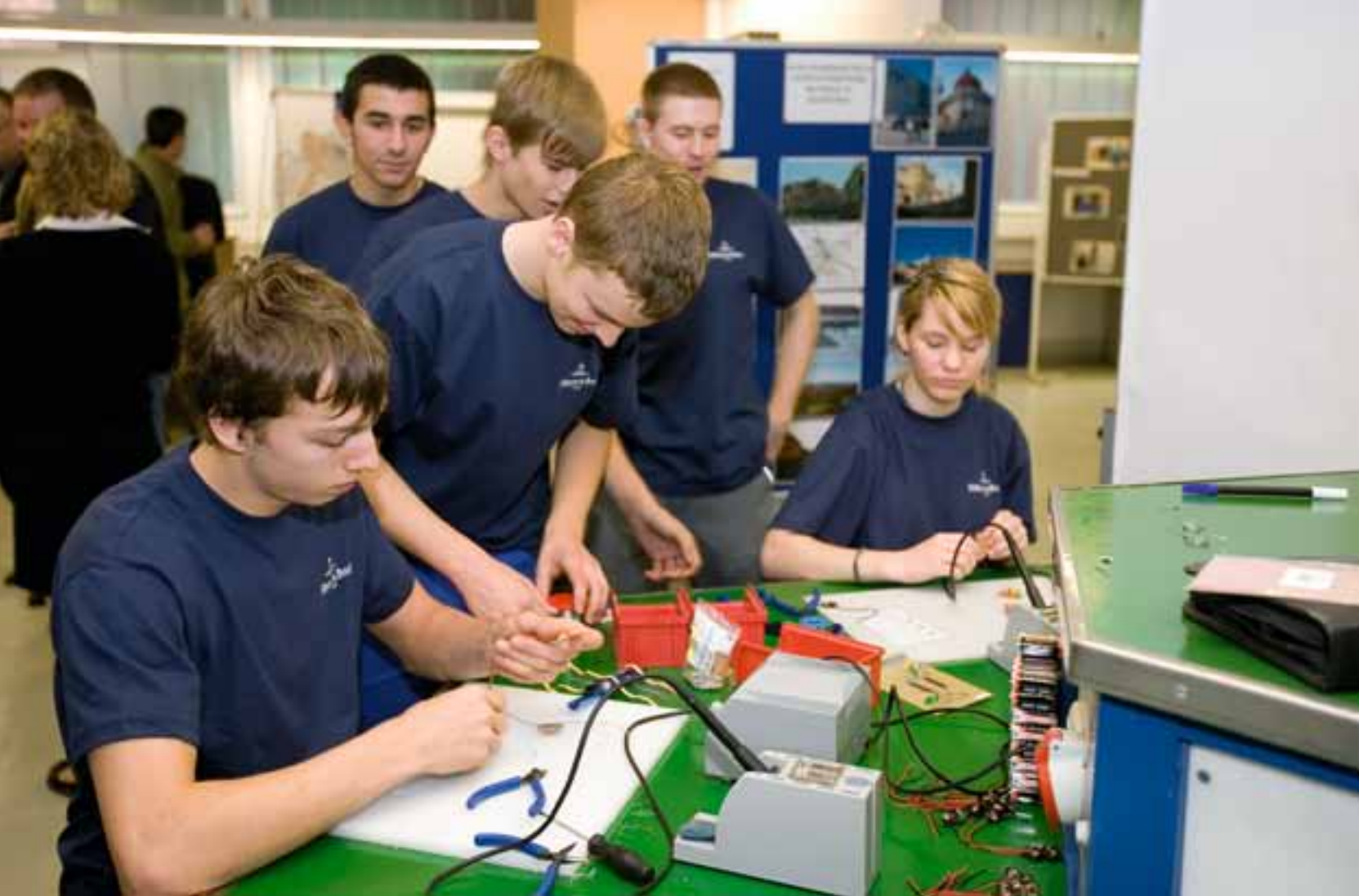
FORMATION CONTINUE ET PROMOTION DU PERSONNEL

Pour permettre un développement personnel et professionnel des employés, les besoins sont établis à partir d'instruments tels que, par exemple, l'entretien annuel d'évaluation au cours duquel l'employé et son supérieur hiérarchique reviennent en détail sur l'année écoulée et le travail effectué. Alors que l'offensive lancée sur le front de la qualification avait occupé le devant de la scène pendant la période du chômage partiel instauré en 2009, en 2010, Villeroy & Boch a, dans le cadre de l'académie globale dite académie du personnel (« *Global Academy-Mitarbeiterakademie* »), mis au point des programmes de formation individuelle pour son personnel. Dans le domaine de la production, le projet « Usine 2011 » a constitué un véritable fil conducteur dans le cadre duquel le personnel était appelé à accompagner activement les changements survenant dans la production. Pour les employés, Villeroy & Boch a déployé un nouveau concept d'apprentissage de langues, soulignant ainsi le processus d'internationalisation croissante du Groupe. Ce nouveau concept offre la possibilité de combiner, quelles que soient les connaissances préalables, l'apprentissage et la formation en ligne ou en situation réelle ainsi que les entretiens professionnels. Au total, Villeroy & Boch a dépensé plus de 2 millions d'euros au cours de l'exercice pour la formation continue de ses collaborateurs.

En haut à droite: Des **apprentis** de Villeroy & Boch dans leur **nouvel atelier** le jour de son inauguration.

En bas à droite: Les **employés juniors 2010** en compagnie de Monsieur Luitwin Gisbert von Boch-Galhau et leur responsable du personnel.





RENFORCER NOTRE ATTRACTIVITÉ EN TANT QU'EMPLOYEUR

L'importance du thème de la santé prend de plus en plus d'ampleur, notamment face aux changements démographiques. Cette évolution de la structure d'âge du personnel exige de prêter une attention plus soutenue à la promotion de la santé au sein de l'entreprise. Villeroy & Boch, qui n'entend pas se contenter du seul respect des prescriptions légales ou des directives d'associations professionnelles, s'applique, au contraire, à renforcer son engagement sur le terrain de la promotion de la santé au sein de l'entreprise. Villeroy & Boch contribue activement à la promotion de la santé du personnel, et s'efforce, sur ce point, d'identifier et de distinguer précisément les besoins des employés et des ouvriers de la production. Les résultats d'analyses des procédures de travail sont régulièrement pris en compte dans la planification de la production. Ceci a pour effet que certains moyens d'adaptation sont mis en œuvre, comme par exemple l'acquisition d'un système d'assistance au levage ou la mise en place d'autres mesures ergonomiques visant à minimiser l'exposition du personnel et de réduire ainsi les arrêts de travail. À l'automne 2010, des journées de la santé destinées au personnel ont, pour la première fois, été mises en place sur les sites sarrois (rapport détaillé, cf. pages 15).

La conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle revêt une importance de plus en plus grande; Villeroy & Boch en tient compte en mettant à disposition exclusive des collaborateurs des places pour leurs enfants dans la crèche de Mettlach. Ce faisant, Villeroy & Boch répond au besoin croissant en possibilités de garde d'enfants âgés de moins de trois ans. Les parents peuvent donc faire garder leurs plus jeunes enfants tout près de leur lieu de travail. Les places mises à disposition sont toutes occupées et un élargissement de l'offre, le cas échéant sur un autre site, est à l'étude.

Par ailleurs, Villeroy & Boch s'est joint à l'initiative « Fair Company » lancée fin 2010 par le quotidien économique allemand *Handelsblatt* pour dénoncer le traitement souvent injuste réservé aux stagiaires.

RÉUSSIR, ENSEMBLE

La coopération constructive du personnel de Villeroy & Boch, garant à long terme de la réussite de l'entreprise, est marquée au sceau du fair-play et de l'esprit de partenariat. Villeroy & Boch vit réellement au quotidien cette diversité et cette internationalité, et les encourage en coopérant notamment avec les délégations du personnel. La collaboration réussie et empreinte de confiance avec les comités d'entreprise allemands y a eu tout autant son rôle à jouer que les consultations établies depuis plus de dix ans dans le cadre de l'Euro-Forum. Le Directoire et les comités d'entreprise de la France, des Pays-Bas, de Suède, d'Autriche, de Hongrie, de Roumanie et d'Allemagne se réunissent au moins une fois l'an pour faire le point sur la situation économique du Groupe et pour discuter de tous les projets relatifs au personnel des différents sites européens.



LES PREMIÈRES « JOURNÉES DE LA SANTÉ » DE VILLEROY & BOCH

La santé, facteur majeur du bien-être personnel, fût-ce sur le plan de la vie privée ou de la vie professionnelle, fait l'objet d'une attention particulière chez Villeroy & Boch. À l'occasion des premières « Journées de la santé » qui se sont déroulées du 4 au 6 octobre 2010, Villeroy & Boch a abordé le thème de la santé de manière divertissante et motivante, apportant maintes informations et moult détails. Tous les collaborateurs de la production et de l'administration étaient invités à participer aux tests, aux démonstrations ainsi qu'aux consultations personnelles avec des experts.

L'objectif était de sensibiliser plus fortement le personnel aux questions relatives à la santé et de présenter de façon pratique des méthodes pour rester en bonne santé et garder une parfaite condition physique. La vaste palette couvrant tant les examens de santé que les massages, un examen de la colonne vertébrale, l'ergonomie au travail, les conseils en diététique, des cours de secourisme jusqu'au simulateur de conduite a attiré plus de 500 collaborateurs dans les locaux entièrement transformés de la vieille abbaye. Dans le même temps, cette manifestation a permis à l'entreprise d'identifier les principaux besoins des employés et d'intégrer ceux-ci dans son rapport final.



Particulièrement demandé: le programmes de musculation du dos, l'un des stands des « Journées de la santé »

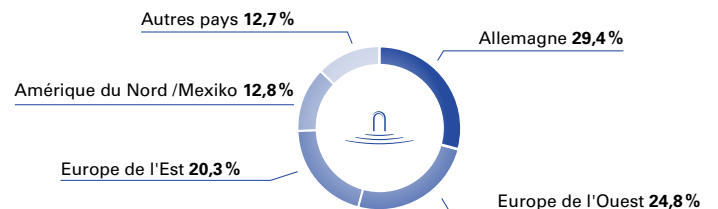
La conduite pour une bonne cause lors des « Journées de la santé »

Une course de vitesse de petite distance sur une bicyclette ergométrique a renseigné les employés sur l'état de leur condition physique. Ce stand avait, par ailleurs, une autre finalité: l'entreprise avait en effet fixé un montant de sponsoring pour le plus rapide dont a pu profiter une « Kinderfarm » (ferme des enfants) de Saarlouis.

Evolution et effectifs dans le Groupe (en moyenne annuel 2010)

	2010	2009	09/10
Salle de Bains et Wellness	5.811	6.274	-463
Arts de la Table	2.518	2.755	-237
Autres secteurs	400	411	-11
Ensemble du Groupe	8.729	9.440	-711

Effectifs par régions



DIVISION SALLE DE BAINS ET WELLNESS



Andreas Pfeiffer, Directeur de la Division Salle de Bains et Wellness

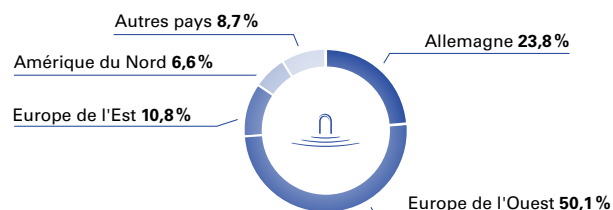


Le nouveau et surprenant segment d'entrée de gamme: La collection de salles de bain complète **O.novo** avec sa forme ovale, élément de design qui se retrouve dans tous les types de produit ainsi que le programme de meubles de salles de bains élégant **Frame to Frame**.

Indicateurs (économiques)

<i>en millions d'euros</i>	2010	2009
Chiffre d'affaires	446,6	426,7
EBIT – opérationnel	19,0	-3,7
Investissements	12,4	15,4
Amortissements	21,1	22,5

Chiffres d'affaires par région



ENTRETIEN AVEC ANDREAS PFEIFFER, DIRECTEUR DE LA DIVISION

Monsieur Pfeiffer, comment s'est déroulée l'année 2010 pour la Division Salle de Bains et Wellness?

Le début de l'année 2010 avait été marqué par de nombreuses incertitudes. Après une année 2009 mouvementée, nous n'étions pas certains de la direction dans laquelle se développerait notre secteur. L'année 2010 s'est toutefois avérée nettement plus positive que ce que nombre de prévisions avaient imaginé et bien que cette évolution ne se soit pas traduite de manière égale, des résultats positifs ont néanmoins été enregistrés dans les marchés pour nous importants, principalement au cours du 4^e trimestre.

...pourriez-vous nous citer quelques exemples à ce sujet?

Il faut mentionner avant tout nos marchés clés: en Allemagne, par exemple, nous sommes non seulement parvenus à stabiliser la situation, mais avons également renoué avec une croissance de près de 3%.

Du côté des produits, l'actualisation de « Subway » avec le lancement de « Subway 2.0 » y a fortement contribué. Nous avons pu continuer à renforcer notre position sur le marché des baignoires et bacs à douches en nous appuyant sur notre marque Villeroy & Boch, et nous poursuivons de manière systématique dans cette voie avec le lancement de « Futurion », une nouvelle solution de douche en Quaryl.

La situation du secteur reste néanmoins ambivalente: certains marchés de distribution tels que les Pays-Bas ou en Europe orientale, la Hongrie et la Roumanie, n'ont pas encore surmonté les effets de la crise, une situation qui risque de perdurer encore quelque temps. Néanmoins, pour la Division Salle de Bains et Wellness, l'année 2010 s'est globalement avérée meilleure que prévu, de sorte que nous avons enregistré une croissance de 5% du chiffre d'affaires par rapport à 2009, s'élevant ainsi à 446,6 millions d'euros, et un résultat opérationnel (EBIT) de 19,0 millions d'euros. Les succès de l'année passée ne sont pas à mettre sur le compte de quelques individus; ils témoignent du travail d'équipe de l'ensemble de la Division Salle de Bains et Wellness qui a su rester soudée durant ces deux dernières années de crise économique particulièrement difficiles et marquées par de nombreuses privations avant d'entamer avec ardeur et engagement le renversement de tendance. Je souhaiterais leur adresser ici une fois encore mes remerciements les plus chaleureux!

Quelles sont les régions ayant été et demeurant particulièrement intéressantes et cependant difficiles?

Parmi les régions les plus prometteuses mais également complexes, il faut citer l'Asie et surtout la Chine. En 2010, nous y avons généré un taux de croissance à deux chiffres et sommes persuadés que nous pourrions continuer à croître fortement sur le long terme. La Russie est également un marché à fort potentiel pour la Division Salle de Bains et Wellness: après une année 2009 plutôt morose, ce marché a renoué avec sa vigueur traditionnelle.

Les États scandinaves constituent la troisième région qui nous a apporté le plus de satisfactions en 2010. Grâce au renouvellement de notre gamme de produits en céramique « Nautic » sous la marque Gustavsberg et de nos activités dans le secteur de la robinetterie, il nous a été possible de reconquérir



nos parts de marché et de rétablir notre chiffre d'affaires dans la région. Par ailleurs, et ainsi que nous l'avons déjà évoqué, l'évolution satisfaisante en Allemagne est, et reste un facteur de réussite pour notre Division, en particulier grâce aux activités de projet.

Que recouvre exactement la notion « activités de projet »? Pouvez-vous nous donner quelques exemples issus de l'exercice précédent?

Les activités de projet, à savoir l'équipement des hôtels, des appartements et des organismes publics, ne représentent en soi rien de nouveau pour la Division Salle de Bains et Wellness et ont toujours fait partie de nos activités. Cependant, nous y avons accordé en 2010 une attention particulière et avons adopté une nouvelle approche organisationnelle. Nous avons développé notre propre équipe, qui s'occupe principalement de la gestion des groupes cibles que sont les architectes, les créateurs designers et les promoteurs, et ce, à l'échelle nationale et internationale. Cette réorientation a d'ores et déjà porté ses fruits en 2010. Cela nous a permis, entre autres projets, d'équiper, sur le plan national, l'hôtel « Atlantik Kempinski » de Hambourg, et à l'échelle internationale, le « Ritz-Carlton » en Chine, le « Taj Mahal Palace » en Inde ou le « Land Mark Tower » d'Abou Dhabi, pour n'en citer que quelques uns.

Le Salon international du chauffage et du sanitaire (Internationale Sanitär- und Heizungsmesse, ISH) vient d'avoir lieu en mars. Quelles sont les nouveautés qui ont été présentées aux visiteurs professionnels?

« My Nature », constituait une nouveauté en termes de design qui, comme l'indique son nom, s'inspire du thème de la nature. Un concept global de salle de bains avec un design très filigrane et raffiné. Par ailleurs, le thème des toilettes pour invités de plus en plus d'importance. Pour répondre à cette tendance et surtout proposer des solutions adaptées aux petites surfaces de salles de bain dans les zones urbaines, nous avons présenté « Subway 2.0 », une série de solutions prometteuses de toilettes pour invités dans le segment grand public, mais également dans le segment haut de gamme avec le lancement de « Memento ». Pour renforcer davantage les activités de projet, nous avons également présenté dans le cadre de l'ISH un concept de commercialisation entièrement nouveau baptisé « projets à 360° », qui nous permet de nous adresser spécifiquement aux architectes, concepteurs architectes d'intérieur-designers et de mettre ainsi à disposition l'offre de service et de produits adaptée à chaque projet.

En lançant « O.novo », nous souhaitons donner une nouvelle orientation aux activités de projet et au commerce de gros, et voulons démontrer de manière impressionnante nos exigences en la matière.

Quelles sont vos attentes pour la Division et quels objectifs avez-vous fixé pour l'année 2011?

L'année 2011 s'annonce bien: le nombre de permis de construire et de travaux de parachèvement de bâtiment augmente dans de nombreux pays. Nous estimons que l'évolution positive qui a marqué la seconde moitié de l'année 2010 se poursuivra en 2011. En conséquence, nous prévoyons une progression d'environ 5 % en ce qui concerne les prévisions de chiffre d'affaires de 2011, ce qui se traduira par un résultat en hausse. Nous sommes déterminés à poursuivre avec ardeur sur la voie de la croissance sur laquelle nous sommes engagés et à fidéliser les clients et les réseaux de distribution grâce à des concepts de produits, de commercialisation et de services pertinents.



DIVISION ARTS DE LA TABLE

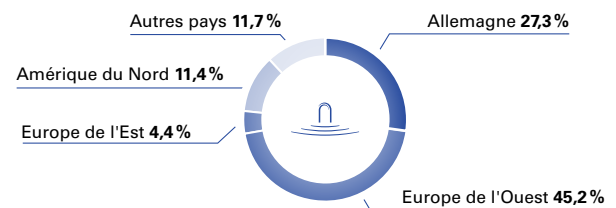


Nicolas-Luc Villeroy, Directeur de la Division Arts de la Table sur le stand de Villeroy & Boch durant la Foire Ambiente 2011

Indicateurs (économiques)

<i>en millions d'euros</i>	2010	2009
Chiffre d'affaires	267,6	288,6
EBIT – opérationnel	4,6	2,0
Investissements	11,8	5,3
Amortissements	9,0	12,4

Chiffres d'affaires par région



ENTRETIEN AVEC NICOLAS-LUC VILLEROY, DIRECTEUR DE LA DIVISION

Monsieur Villeroy, comment évaluez-vous rétrospectivement l'exercice 2010 en ce qui concerne votre Division?

Nous avons vécu une année intensive ! Gérer les coûts tout en essayant de générer un bénéfice dans un contexte de crise latente et en même temps porter un regard vers l'avenir en investissant dans de nouveaux pays: cette tension a été fortement ressentie au sein de la Division tout au long de l'année.

...pourriez-vous nous citer quelques exemples à ce sujet?

Au cours de l'année 2010 nous avons, par exemple, fermé notre usine riche en traditions au Luxembourg dans le cadre de la mise en œuvre des mesures adoptées en 2009 afin d'augmenter notre compétitivité. Sur le site de Luxembourg, nous avons néanmoins agrandi notre magasin d'usine et l'avons complété avec un restaurant et une manufacture de démonstration pour le rendre plus attractif.

La mise en place de nos centres de compétences sur les sites de Merzig et de Torgau, dans lesquels nous investissons près de 13 millions d'euros, s'est faite de manière progressive et sera achevée au cours de cette année. De plus, nous avons réorganisé la Division Arts de la Table afin de la rendre plus fonctionnelle et avons renforcé le personnel du département marketing. En effet: pour pouvoir opérer avec succès en tant qu'entreprise créatrice de styles, il nous faut offrir plus que le simple produit. Nous devons être en mesure, en particulier dans les marchés saturés, d'identifier les différentes cibles de clientèle, de développer les concepts adéquats et de les commercialiser avec succès. Cet objectif, nous voulons l'atteindre grâce à notre nouvelle et innovante présentation de la marque.

Quels étaient les points forts de la Division Arts de la Table en 2010?

Le premier point fort de l'année a été la présentation du nouveau concept de stand à l'occasion du Salon « Ambiente » à Francfort en février dernier. Nous sommes parvenus à créer une plateforme idéale pour la présentation de nos nouveautés et donner en même temps le coup d'envoi de la nouvelle présentation de notre marque déjà évoquée auparavant. Parallèlement, nous avons connu d'autres points forts, surtout dans le domaine de la distribution: dans le cadre d'une nouvelle conception haut de gamme, nous avons inauguré notre magasin-phare de la Rue Royale à Paris, rénové les 250 m² de notre surface de vente chez Harrods à Londres, lancé un nouveau concept de distribution avec l'ouverture d'un magasin à Mühlheim en Allemagne, sans oublier l'ouverture d'un nouveau magasin à Göteborg. Enfin, je voudrais mettre en exergue un point fort particulièrement constant: nos collaborateurs. Ils ont, malgré le chômage partiel, la réorganisation et la pression des coûts, su relever les défis de l'année passée en faisant preuve de beaucoup de passion et d'engagement personnel. J'en profite pour les en remercier vivement!

Quels produits Arts de la Table ont connu le plus de succès?

Pour 2010, nous avons défini deux grands axes de produits: d'une part, les services de table et la vaisselle en « premium bone porcelain » comme p. ex. « Modern Grace », d'autre part, des offres pour des concepts, comme p. ex. « Caffè Club », les différentes tailles de tasses de ce modèle pouvant être utilisées sur toutes les machines à café automatiques courantes, les styles et les couleurs étant combinables. En outre, nous avons élargi la gamme des services classiques tels que « White Lace » et « Samarkand » et poursuivi notre stratégie consistant à porter une plus grande attention sur des



groupes cibles, en particulier pour ce qui est des offres-concept et de la gamme de Noël qui a connu un vif succès. En 2010, grâce au thème autour du whisky, nous avons réalisé de bons résultats dans le domaine du verre.

...et quelles nouveautés nous attendent en 2011?

Parallèlement aux objectifs fixés pour 2011, nous souhaitons continuer à renforcer l'approche haut de gamme de notre marque. Ceci correspond à notre volonté d'optimiser les efforts déjà déployés pour l'amélioration du positionnement de la marque concernant le mode de commercialisation de nos produits dans les points de vente. Concrètement, ceci signifie que nous devons continuer à implanter le concept novateur dans nos magasins, à l'image d'Harrods à Londres et Rue Royale à Paris. Concernant les produits, nous avons, dès février, su démontrer lors du salon de référence que constitue l'Ambiente, que nous restons fidèles à l'ADN de notre marque. Dans le segment du style « country », nous y avons présenté une nouveauté, à la fois de style traditionnel mais également des plus modernes, en « premium porcelain »: la collection « Farmhouse Touch ». Nous nous sommes plongés dans nos archives et, nous basant sur le succès rencontré au 19^{ème} siècle avec les carreaux de Mettlach, nous avons créé pour le segment des articles cadeaux, une collection de tasses à expresso, en transposant ces motifs de carrelage anciens dans un contexte nouveau et moderne en les appliquant sur les articles de vaisselle. En élargissant la gamme, nous consolidons « Samarkand », notre collection à succès de l'année 2010 et, avons développé pour la collection à succès « Modern Grace », une série limitée baptisée « Amazonia » qui parvient à illustrer la diversité de la jungle sur « premium bone porcelain » d'un blanc éclatant.

Quelles sont pour la Division Arts de la Table les régions, marchés à fort potentiel et de quelle manière comptez vous les aborder?

Nous distinguons deux groupes de régions: d'un côté, les marchés européens et américains: d'une très grande maturité mais saturés, souvent plutôt compliqués, ces marchés constituent encore la part du lion de notre chiffre d'affaires. De l'autre, nous essayons de gagner du terrain dans les marchés émergents en Asie, dans le Pacifique, au Proche et Moyen-Orient ainsi qu'en Russie, grâce à nos propres points de vente et aux activités liées aux projets, surtout dans le segment Hôtel et Restaurant. Nous avons là quelques beaux exemples: à Abou Dhabi, nous avons équipé le « Emirates Palace », à Moscou le « Radisson Royal », à Hong Kong le « The Hong Kong Club » et en Inde le « Westin Gurgaon », pour ne citer que quelques projets parmi d'autres réalisés en 2010.

Quelles sont vos attentes pour 2011 et quels sont les objectifs que la Division s'est fixés?

Nous voulons, en proposant les concepts adéquats, poursuivre les efforts engagés pour le positionnement de notre marque, notre atout principal, en tant que marque haut de gamme dans le domaine des Arts de la table. Pour garantir sur le long terme cet objectif, nous continuerons à nous focaliser sur les marchés-clés et les marchés porteurs tout en optimisant nos processus de production et nos prestations de services. Nous comptons, pour l'exercice 2011, augmenter notre chiffre d'affaires de près de 10%, incluant notamment une commande importante de deux chiffres de millions d'Euros. Les effets d'économie résultant des mesures adoptées en 2009 devraient se refléter dans le résultat, de sorte que nous pouvons, une fois de plus, tableer sur une croissance profitable.





RAPPORT DE GESTION CONSOLIDÉ POUR L'EXERCICE 2010

CHIFFRE D'AFFAIRES DE 714,2 MILLIONS D'EUROS,
AU NIVEAU DE CELUI DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EBIT AVANT CHARGES EXCEPTIONNELLES)
EN HAUSSE D'ENVIRON 25 MILLIONS D'EUROS, À 23,6 MILLIONS D'EUROS


RÉSULTAT ANNUEL GREVÉ PAR DES CHARGES EXCEPTIONNELLES DE
73,0 MILLIONS D'EUROS LIÉES À L'AMENDE EUROPÉENNE POUR ENTENTE

Contexte économique

Après une année 2009 qui était encore marquée par la plus importante récession de ces dernières décennies, l'économie mondiale s'est redressée avec une vigueur et une rapidité surprenantes au cours de l'année 2010. Dans l'ensemble, l'économie mondiale devrait avoir enregistré une croissance d'environ 5%, soutenue notamment par des marchés asiatiques de nouveau en plein essor. La reprise a également été particulièrement positive et rapide en Allemagne, avec une croissance frôlant les 4%. Cette reprise s'appuie également, pour l'essentiel, sur la forte hausse des exportations, notamment vers la Chine, la Russie et les marchés arabes. Elle a avant tout profité aux secteurs de la chimie, de la construction mécanique et de l'industrie automobile, tandis que l'évolution s'est révélée plus modérée en ce qui concerne la demande en produits des secteurs Salle de Bains et Wellness et Arts de la Table.

Villeroy & Boch a, depuis, déposé un recours contre cette décision auprès de la Cour de justice de l'Union européenne. Malgré cette action en justice, une provision à hauteur de 73 millions d'euros avait déjà été constituée à titre préventif dans les états financiers semestriels au 30 juin 2010, provision dans laquelle sont inclus des frais raisonnables de défense en justice. La législation européenne stipulant le caractère non suspensif de l'action intentée pour l'obligation de paiement, un paiement provisionnel de 71,5 millions d'euros a, conformément au délai prescrit, été effectué pour le compte de l'Union européenne à la fin du mois de septembre.

Compte de résultat du groupe Villeroy & Boch

» Voir tableau  page 25

Procédure européenne pour entente

La Commission européenne a, le 23 juin 2010, infligé une amende de 71,5 millions d'euros au groupe Villeroy & Boch pour une prétendue infraction au droit des ententes au cours des années 1994 à 2004. Au total, la décision concerne 17 fabricants de robinets, de séparations de douche et de céramique sanitaire.

L'amende européenne pour entente prononcée en juin 2010 est représentée sur une ligne séparée en raison de son caractère exceptionnel. Il en va de même pour les charges de 2009 découlant du programme de restructuration et de la dépréciation du goodwill. Les déclarations relatives aux résultats des différentes divisions de l'entreprise se réfèrent à l'EBIT correspondant avant charges exceptionnelles.

L1 Structure du compte de résultat consolidé (IFRS)

<i>en millions d'euros</i>	2010	% du C.A.	2009	% du C.A.
Chiffre d'affaires	714,2	100,0	715,3	100,0
Coûts des marchandises vendues	-419,2	-58,7	-439,6	-61,5
Résultat brut du chiffre d'affaires	295,0	41,3	275,7	38,5
Frais de distribution, de marketing et de développement	-225,7	-31,6	-226,0	-31,6
Coûts administratifs généraux	-40,6	-5,7	-44,2	-6,2
Autres charges / produits	-5,1	-0,7	-7,2	-1,0
EBIT (avant charges exceptionnelles)	23,6	3,3	-1,7	-0,3
Charges exceptionnelles découlant:				
de l'amende européenne pour entente (exercice précédent : programme de restructuration)	-73,0	-10,2	-74,0	-10,3
de la dépréciation du goodwill	-	-	-10,0	-1,4
EBIT (charges exceptionnelles incluses)	-49,4	-6,9	-85,7	-12,0
Résultat financier	-10,4	-1,5	-10,8	-1,5
Résultat avant impôts (EBT)	-59,8	-8,4	-96,5	-13,5
Impôts sur les bénéfices	-3,0	-0,4	-	-
Résultat du Groupe	-62,8	-8,8	-96,5	-13,5

L2 Chiffre d'affaires par pays – Groupe Villeroy & Boch 2010

<i>en millions d'euros</i>	C.A.	Part
Allemagne	179,5	25,1%
International	534,7	74,9%
Pays scandinaves	103,7	14,5%
Autres transatlantiques	76,1	10,7%
France	70,8	9,9%
Europe de l'Est	59,9	8,4%
Pays du Benelux	59,0	8,3%
États-Unis	32,0	4,4%
Royaume-Uni	30,7	4,3%
Italie	28,7	4,0%
Mexique	22,3	3,1%
Suisse	17,9	2,5%
Autriche	16,9	2,4%
Espagne	12,1	1,7%
Reste Europe de l'Ouest	4,7	0,7%



Chiffre d'affaires et résultat

Chiffre d'affaires consolidé au niveau de celui de l'exercice précédent

Le groupe Villeroy & Boch a réalisé un chiffre d'affaires de 714,2 millions d'euros au cours de l'exercice 2010. Par rapport au chiffre d'affaires de 715,3 millions d'euros réalisé au cours de l'exercice précédent, cela représente un léger recul de 1,1 million d'euros, soit une baisse de 0,2%.

» Voir tableau [L2](#) page 25

Un chiffre d'affaires de 179,5 millions d'euros a été réalisé sur le marché allemand, ce qui équivaut à un recul de 9,2%. L'exercice précédent contenait des opérations exceptionnelles se montant à 29,1 millions d'euros. S'il était fait abstraction de ces commandes, le chiffre d'affaires de l'exercice 2010 réalisé en Allemagne aurait progressé de 1,1% par rapport à l'exercice précédent. À l'international, le chiffre d'affaires a augmenté de 3,3%, à 534,7 millions d'euros. Cette progression du chiffre d'affaires s'appuie avant tout sur le marché scandinave, l'Asie et la Russie.

Résultat consolidé affecté par l'amende européenne pour entente

Par rapport à l'exercice précédent, le résultat opérationnel (EBIT) avant charges exceptionnelles réalisé en 2010 a augmenté de 25,3 millions d'euros, s'établissant ainsi à 23,6 millions d'euros. Cette augmentation provient essentiellement de la diminution des coûts de production et des économies de coûts pérennes dans les autres fonctions. Il convient notamment de souligner ici la réduction de 12 millions d'euros des dépenses courantes en main-d'œuvre, tant au niveau de la production que des structures, ce qui représente une baisse de 4,5% par rapport à l'exercice précédent.

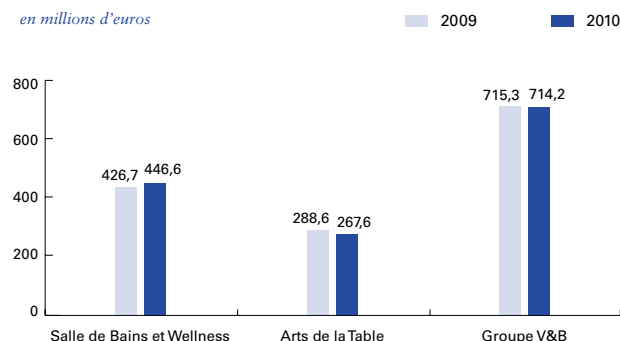
Le résultat 2010 est grevé par une charge exceptionnelle de 73,0 millions d'euros découlant de l'amende pour entente infligée par l'Union européenne.

Le résultat financier du groupe s'améliore légèrement pour s'établir à -10,4 millions d'euros. Cela s'explique principalement par la baisse des frais financiers pour les retraites en raison de la faiblesse du taux d'actualisation.

Pour l'exercice 2010, la charge d'impôt s'élève à 3,0 millions d'euros (contre 0 euro l'année précédente), l'amende pour entente de l'Union européenne n'étant pas déductible fiscalement.

Chiffre d'affaires et résultat des Divisions (Groupe)

[L3](#) Résultat consolidé 2009/2010 Répartition par Division



Division	en millions d'euros	2009	2010	Variation	
Salle de Bains et Wellness		426,7	446,6	19,9	4,7%
Arts de la Table		288,6	267,6	-21,0	-7,3%
		715,3	714,2	-1,1	-0,2%

Évolution des activités au sein des Divisions

La **Division Salle de Bains et Wellness** a, au cours de l'exercice 2010, réalisé un chiffre d'affaires de 446,6 millions d'euros (+4,7% par rapport à l'exercice précédent). Cette croissance a été soutenue tout à la fois par les activités allemandes (+2,5%) et par les marchés internationaux (+5,4%). Les variations de parités monétaires ont également eu une influence positive, en particulier face au dollar américain, au peso mexicain, ainsi qu'aux couronnes suédoise et norvégienne.

Les secteurs d'activités de la division ont tous connu une évolution positive, les meubles de salle de bains, ainsi que les robinets et les accessoires, enregistrant les taux de croissance les plus élevés. Le chiffre d'affaires du secteur Wellness enregistre un léger recul du fait de la cession des filiales en Italie et en République Tchèque.

À l'échelle régionale, la Russie (+22%), l'Asie (+24%) et les pays scandinaves (+15%) ont enregistré une évolution particulièrement satisfaisante. Les ventes réalisées sur le continent américain ont pu se stabiliser.

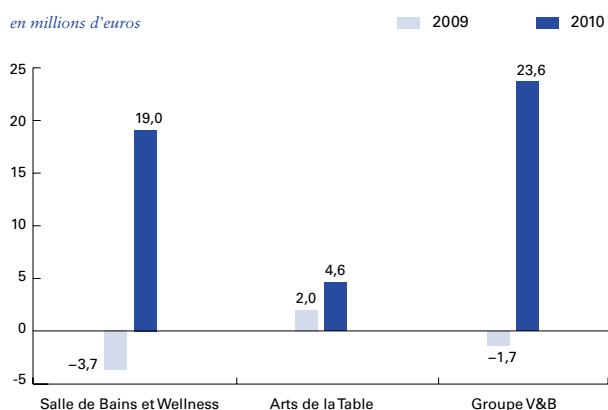
Par rapport à l'exercice précédent, le résultat opérationnel (EBIT) s'améliore de 22,7 millions d'euros, à 19,0 millions d'euros. Un rôle déterminant a été joué en ce sens par

l'augmentation du chiffre d'affaires et les programmes d'économies lancés dès 2008, qui ont conduit à une réduction notable des structures de coûts dans la gestion et dans la production.

La **Division Arts de la Table** a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 267,6 millions d'euros, soit un recul de 7,3% par rapport à 2009. En données corrigées des opérations exceptionnelles en 2009, la division affiche un chiffre d'affaires en hausse de 8,3 millions d'euros, soit une progression de 3,2%. Ceci est essentiellement dû à la qualité des activités durant la période de Noël et à l'évolution toujours positive de nos propres activités dans le commerce de détail. Le commerce en ligne a pu enregistrer une hausse du chiffre d'affaires d'environ 20%. À l'échelle régionale, le Moyen-Orient (+64%) et les pays scandinaves (+28%) ont enregistré une évolution particulièrement satisfaisante. Les ventes ont également progressé de manière notable en Europe orientale et en Extrême-Orient.

Le résultat opérationnel (EBIT) a augmenté de 4,6 millions d'euros au cours de l'exercice 2010, contre 2,0 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le défaut des marges sur coûts variables provenant des opérations exceptionnelles réalisées en 2009 a largement pu être compensé par des réductions de coûts de production et de gestion.

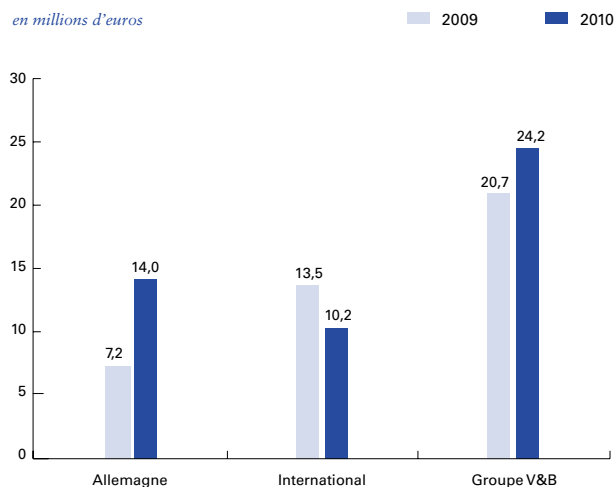
L4 EBIT du Groupe 2009/2010
(avant charges exceptionnelles)



en millions d'euros	Salle de Bains et Wellness	Arts de la Table	Groupe V&B
2009	-3,7	2,0	-1,7
2010	19,0	4,6	23,6

Investissements

L5 Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles 2009/2010



en millions d'euros	Allemagne	International	Groupe V&B
2009	7,2	13,5	20,7
2010	14,0	10,2	24,2

Volume d'investissement du groupe Villeroy & Boch

Les investissements d'immobilisations corporelles et incorporelles réalisés au cours de l'exercice 2010 se sont élevés à 24,2 millions d'euros, contre 20,7 millions d'euros au cours de l'exercice précédent, 58,0% desdits investissements ayant été effectués en Allemagne.

Les investissements sont répartis à parts pratiquement égales entre les deux divisions, ceux impartis à la **Division Salle de Bains et Wellness** s'élevant à 51% (contre 71% en 2009). À l'international, les investissements s'élèvent à 8,4 millions d'euros, dont près de 49% en Europe occidentale, 30% en Europe orientale et 21% pour des sites implantés sur les autres continents. Une grande partie des investissements a notamment été allouée à la technique de production des sites implantés en Suède et en Hongrie. En Allemagne, des investissements supplémentaires ont été consacrés à l'optimisation des processus de production.

Sur les 11,8 millions d'euros d'investissements réalisés au sein de la **Division Arts de la Table**, 84,9% ont été effectués en Allemagne. L'accent a principalement été mis sur la poursuite de l'optimisation des processus de production dans les deux usines de Torgau et Merzig.



Financement

L6 Groupe Villeroy & Boch – Résumé du tableau des flux de trésorerie

en millions d'euros

	2010	2009
Résultat consolidé avant charges exceptionnelles	10,2	-12,5
Amortissements courants sur immobilisations correction de valeur incluse correction de valeur incluse	32,8	35,3
Variations des provisions non courantes	-13,6	-9,5
Gains ou pertes sur cessions	-1,8	-0,5
Variations des stocks, des créances, des engagements et des provisions courantes ainsi que des autres actifs et passifs	- 8,0	29,9
Autres transactions sans effet de trésorerie	11,3	7,8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (avant l'amende de l'UE)	30,9	50,5
Amende européenne pour entente et frais liés	-73,0	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (total)	-42,1	50,5
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	4,6	4,4
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-1,9	-34,7
Variation des réserves de trésorerie	-39,4	20,2
Variation des réserves de trésorerie	-0,5	-0,4
Variation totale des réserves de trésorerie	-39,9	19,8
Réserves de trésorerie au 1er janvier.	78,8	59,0
Variation totale des réserves de trésorerie	-39,9	19,8
Variation du périmètre de consolidation	-1,9	-
Réserves de trésorerie au 31 décembre	37,0	78,8

Le flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles s'élève à 30,9 millions d'euros. Il est grevé par des paiements de plus de 20 millions d'euros découlant du programme de restructuration de 2009, pour lequel des provisions avaient été comptabilisées dans le bilan de l'exercice précédent. Comme indiqué l'année précédente, le niveau de l'exercice 2009 avait été marqué par une réduction considérable du fonds de roulement, réduction qui a pu être maintenue en 2010.

Par rapport à l'exercice précédent, le flux de trésorerie provenant des activités de financement a progressé, passant de -34,7 millions d'euros à -1,9 million d'euros. La réduction des passifs financiers s'était élevée à 25,6 millions d'euros lors de l'exercice précédent, tandis que la distribution des dividendes avait porté sur un montant de 9,1 millions d'euros.

Liquidité nette

À la date de clôture, la liquidité nette s'élève à -14,4 millions d'euros, soit une baisse de 61,8 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Ceci résulte avant tout du paiement de l'amende européenne pour entente, à hauteur de 71,5 millions d'euros, frais de justice en sus.

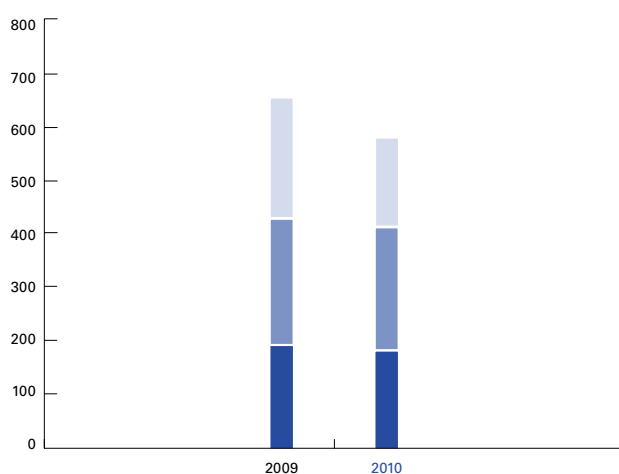
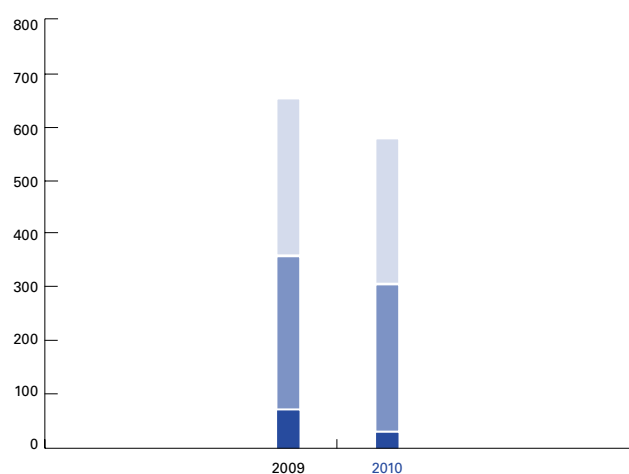
La liquidité nette regroupe la réserve de trésorerie, les actifs financiers courants, ainsi que les passifs financiers courants et non courants.

Structure du bilan en 2010

Par rapport à l'exercice précédent, le total du bilan affiche un net recul de près de 75,3 millions d'euros, passant ainsi de 673,6 millions d'euros à 598,3 millions d'euros. La structure du bilan se présente comme suit:

L7 Structure du bilan du Groupe – variation 2009/2010

en millions d'euros



Actif

en millions d'euros	2009	2010
Actifs non courants	300,7	279,0
Actifs courants	294,1	282,3
Trésorerie	78,8	37,0
Total du bilan	673,6	598,3

Passif

en millions d'euros	2009	2010
Capitaux propres	232,0	173,2
Passifs non courants	242,3	236,2
Passifs courants	199,3	188,9
Total du bilan	673,6	598,3

La perte annuelle de -62,8 millions d'euros a entraîné une réduction du montant des capitaux propres à 173,8 millions. Le taux de capitaux propres est passé de 34,4%, en 2009, à 29,0%.

Les actifs non courants ont, au final, enregistré un recul de 21,7 millions d'euros. Au total, près de 10,3 millions d'euros provenant des immobilisations ont été reclassés dans les actifs détenus en vue de la vente. Ces derniers portent sur les biens immobiliers sis à Dänischburg (5,2 millions d'euros), ainsi que sur une part de 24% de V&B Fliesen GmbH (5,1 millions d'euros), pour laquelle l'actionnaire majoritaire avait, en

2010, fait valoir l'option d'achat accordée en 2007 qui a été transférée avec effet juridique au 28/01/2011. Par ailleurs, les immobilisations ont également été réduites par le fait que les investissements sont inférieurs de 8 millions d'euros par rapport aux amortissements de l'exercice.

La part de l'actif immobilisé entier dans le total du bilan s'élève à 39,0% (contre 37,5% l'année précédente).

Les actifs courants, trésorerie incluse, sont en repli de 53,6 millions d'euros, à 319,3 millions d'euros, par rapport à



l'année précédente. Ceci se traduit par un recul de 20,6 millions d'euros des actifs financiers courants et de 41,8 millions d'euros pour la trésorerie. Tout deux sont conditionnés par le paiement de l'amende européenne pour entente.

Les passifs non courants ont été réduits de 6,0 millions d'euros, ce qui se reflète principalement dans la diminution des provisions pour pensions et obligations similaires. Les passifs courants ont, dans l'ensemble, reculé de 10,4 millions d'euros, à 188,9 millions d'euros.

En l'occurrence, les dettes fournisseurs ont, certes, enregistré une progression de 10,1 millions d'euros, mais le recours aux provisions pour restructuration s'élève, lui, à près de 25,3 millions d'euros.

Collaborateurs

Au 31 décembre 2009, Villeroy & Boch employait un total de 8 688 collaboratrices et collaborateurs, dont près de 30% en Allemagne. Par rapport à 2009, cela représente une diminution des effectifs de l'ordre de 508 personnes. Les effectifs se répartissent comme suit: 5 835 collaboratrices et collaborateurs au sein de la Division Salle de Bains et Wellness, 2 460 au sein de la Division Arts de la Table et 393 au sein des services centraux.

L'effectif annuel moyen du groupe Villeroy & Boch est ainsi passé de 9 440 à 8 729 collaboratrices et collaborateurs par rapport à l'exercice précédent.

Approvisionnement

Les prix du marché des principaux postes d'approvisionnement ont sensiblement augmenté au cours de l'exercice 2010 suite à la reprise vigoureuse et inattendue de la conjoncture mondiale. C'est le cas, par exemple, du pétrole, des métaux précieux, des plastiques et des matériaux d'emballage. Ces augmentations de prix liées à l'évolution du marché ont pu être en large partie compensées par la mise en œuvre réussie des programmes d'économie lancés lors de l'exercice précédent.

Recherche et développement

En incluant le développement du design, le groupe Villeroy & Boch a consacré 11,5 millions d'euros pour le financement de ses activités en recherche et développement au cours

de l'année 2010. Cette somme s'est répartie comme suit: 7,9 millions d'euros pour la Division Salle de Bains et Wellness; 3,6 millions d'euros pour la Division Arts de la Table.

Alliée à des activités intenses de recherche et de développement, une culture intégrée de l'innovation a constamment permis de renforcer la compétitivité internationale de Villeroy & Boch. C'est pourquoi, même durant la crise, l'entreprise a également choisi d'investir dans des projets de recherche tels que l'Initiative de recherche pour la récupération de l'énergie de l'air d'évacuation, initiative ayant pu être achevée avec succès au début de l'année 2011.

L'objectif d'amélioration de la rentabilité de la production provient d'une économie significative en termes de ressources, lui conférant ainsi une véritable pertinence sur le plan écologique.

C'est ce qui caractérise également « Dry Control », le projet central de l'année 2010 lancé dans l'usine d'équipements sanitaires de Mettlach; ce projet vise une nette réduction de la consommation de matières premières et d'énergie dans le cadre du processus de fabrication de la céramique. Il s'agit ici d'un partenariat de recherche entre quatre entreprises prestigieuses ainsi que deux Instituts Fraunhofer. Au cœur de ce projet réside, d'une part, le développement d'une technologie de séchage destinée aux produits céramiques et devant être efficace sur le plan des ressources tout en évitant la formation de fissures ainsi que des masselottes qui y sont associées. D'autre part, l'utilité économique de ce projet se manifeste dans une amélioration écologique, elle aussi chiffrable, obtenue par une réduction de 1 550 t de matières premières en céramique, une économie d'énergie de l'ordre de 15 000 MWh, une réduction de près de 2 200 t d'émissions de CO₂, et, enfin, une diminution de 29 000 m³ du volume d'eaux usées (si l'on transpose le tout à l'ensemble du site de production de Mettlach).

Grâce à ce projet de recherche, Villeroy & Boch, dont l'activité repose sur une longue tradition, démontre une fois de plus son savoir-faire en termes de fabrication ainsi que sa grande capacité d'innovation en se fondant sur une démarche d'optimisation des processus axée sur la viabilité environnementale.

Opportunités

Le groupe Villeroy & Boch est sorti renforcé de la crise économique mondiale actuelle. À la suite des ajustements structurels lancés en 2008 et 2009, le seuil de rentabilité a été abaissé de près de 100 millions d'euros. Outre les ajustements structurels qui ont permis d'améliorer de façon sensible la compétitivité

de Villeroy & Boch, d'importants potentiels de résultats pouvant dépasser les 50 millions d'euros résident dans le développement et la commercialisation de biens immobiliers qui ne sont plus indispensables sur le plan opérationnel, tels qu'à Lübeck-Dänischburg ou à Luxembourg.

Du côté des marchés, les acquisitions réalisées au cours de ces dernières années au Mexique et en Thaïlande ont renforcé les possibilités d'expansion dans les régions à forte croissance de l'Asie, du Pacifique et de l'Amérique. Même durant la difficile phase de crise, les activités ont été maintenues à un niveau élevé dans les domaines du marketing et du développement de produits, créant ainsi les conditions grâce auxquelles nous continuerons, à l'avenir, d'être en mesure de proposer des gammes de produits innovantes, modernes et correspondant aux besoins des consommateurs tout en disposant d'une offre adaptée au marché sur le plan international. En ce qui concerne notre Division Salle de Bains et Wellness, nous avons présenté cette année un tout nouveau concept de gestion de projet international en exposant « 360° Projects » lors du Salon ISH. Nous avons revisité notre présentation de marque de sorte à relancer la puissance d'envoûtement propre à la marque Villeroy & Boch. Nous avons lancé en octobre dernier un programme de formation de cadres s'adressant aux jeunes diplômés. Dans l'ensemble, nous avons, à de nombreux égards, préparé le terrain pour une croissance profitable à terme.

Risques

La gestion des risques au sein du groupe Villeroy & Boch

La direction de l'entreprise est organisée afin de garantir et de préserver durablement l'indépendance de Villeroy & Boch. Dans cette perspective, la croissance de l'entreprise doit être pérenne et sa valeur augmenter à long terme. Nous attachons, en effet, une grande importance à ce que nos actionnaires nous demeurent longtemps fidèles.

Outre les risques sectoriels généraux liés à la conjoncture ou plus spécifiques, le groupe Villeroy & Boch est également soumis aux risques classiques d'ordre économique et financier dans le cadre de ses activités quotidiennes.

Conformément à la conception du risque telle que l'a développée le groupe Villeroy & Boch, ces risques commerciaux sont minimisés et, dans la mesure du possible, évités. Des risques

ne sont ainsi sciemment encourus que lorsque les perspectives de succès qu'ils proposent s'avèrent véritablement attrayantes. Les risques se présentant doivent, en outre, être calculables, les coûts qui sont susceptibles d'être engagés doivent pouvoir être supportés; enfin, la probabilité de survenance de ces risques doit être réduite.

Risque de marché général

Les données macroéconomiques indispensables à nos activités ainsi que l'évolution de la conjoncture et du secteur sont constamment observées et analysées. Les exigences d'adaptations et les mesures ayant pu ainsi être identifiées sont élaborées, préparées et mises en œuvre au sein des 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 la partie Perspectives sur la conjoncture économique.

Risques d'ordre économique et financier

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

- Risques de stock, de crédit et de solvabilité
- Risques de liquidité
- Risques d'intérêt / de change

Pour le volume des immobilisations corporelles ainsi que pour les stocks, il existait 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. Le risque de crédit concernant les créances clients est minimisé par des assurances-crédits, un système de limites, une évaluation axée sur les risques au moyen de critères adaptés ainsi que par un contrôle permanent du volume de crédit et de sa variation d'ordre qualitative et quantitative. Afin de garantir à tout moment la solvabilité et la flexibilité financière du Groupe Villeroy & Boch, une réserve suffisante de liquidités est maintenue sous la forme de facilités de crédit et de fonds en caisse. Le risque résultant de marchés des taux volatiles est nivelé par des accords à taux fixes existant. Le risque de change est limité par la conclusion d'opérations de couverture pour l'exercice suivant correspondant.



Gestion financière globale

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

Une description des procédures de gestion mises en œuvre pour les risques financiers décrits ci-dessus est présentée dans l'Annexe pour le Groupe au point 56.

Risques juridiques

Dans le cadre de la procédure européenne pour entente (COMP/ E-1 / 39.092 PO/Bathroom Fittings and Fixtures), la Commission européenne a infligé le 23 juin 2010 une amende de 71,5 millions d'euros au groupe Villeroy & Boch pour une prétendue infraction au droit des ententes.

Villeroy & Boch a, depuis, déposé un recours contre cette décision auprès de la Cour de justice de l'Union européenne. Le procès en est au stade de la procédure écrite préliminaire. Aucune décision en première instance n'est attendue avant 2013.

Risques fiscaux

Comme toutes les entreprises, Villeroy & Boch est soumise au contrôle permanent des autorités financières nationales. L'entité Villeroy & Boch AG génère la majeure partie du volume commercial du Groupe. Pour cette société, l'audit fiscal concernant les exercices 2002 à 2004 devrait être bientôt achevé par décision administrative. Pour ces audits, l'accent avait été mis sur la preuve du caractère adéquat des relations commerciales avec les entreprises liées. Dans l'ensemble, il ressort des réunions de clôture effectués jusqu'à présent que les conclusions de cet audit fiscal s'inscriront dans le cadre des pertes de valeur et des passifs figurant déjà dans l'état consolidé de la situation financière. Elles n'auront, par conséquent, aucun effet significatif sur les résultats du Groupe.

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

La reprise de l'économie mondiale amorcée au cours du premier semestre 2010 a entraîné une augmentation du prix des matières premières de base, notamment pour le pétrole brut. Nous misons, pour l'heure, sur une hausse générale des prix du marché de 4% en moyenne.

Les projets visant à réaliser des économies déjà lancés au cours des deux dernières années ont été poursuivis et intensifiés. D'autres effets positifs sont escomptés pour l'année 2011, de sorte que, dans le contexte actuel, la moyenne de la hausse réelle de nos prix d'achat devrait se situer aux alentours de 2%.

Système de contrôle interne

Villeroy & Boch AG étant une société faisant appel public à l'épargne au sens de l'article 264d de Code de Commerce allemand (HGB, Handelsgesetzbuch), elle est tenue, en vertu de l'article 315, paragraphe 2, point 5 du Code de Commerce allemand, de décrire les principales caractéristiques de son système interne de contrôle et de gestion des risques relatives aux processus d'informations financières consolidées, qui comprend également les processus d'information financière à l'œuvre au sein des sociétés incluses dans les états financiers consolidés.

Le système de gestion des risques englobe l'ensemble des règles et des mesures organisationnelles visant à identifier les risques et à gérer les risques découlant de l'activité commerciale. Un système de contrôle interne se définit comme l'ensemble des principes, procédures et mesures mis en place par la direction au sein de l'entreprise. Ce système doit permettre la mise en œuvre organisationnelle des décisions de la direction:

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

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

Le Directoire de Villeroy & Boch AG assume la responsabilité générale du système interne de contrôle et de gestion des risques relativement au processus d'information financière consolidée. Toutes les sociétés et divisions stratégiques incluses dans les états financiers consolidés y sont associées via une organisation de direction et d'information financière clairement définie.

Les principes, l'organisation structurelle et fonctionnelle, ainsi que les processus du système interne de contrôle et de gestion des risques liés à l'information financière consolidée sont exposés dans des directives techniques applicables à l'échelle du Groupe et constamment mises à jour en fonction des évolutions externes et internes les plus récentes. Les dispositions contenues dans ces directives se fondent, d'une part, sur des normes juridiques et, d'autre part, sur des standards librement définis au sein de l'entreprise. D'un point de vue organisationnel, cela se traduit également par un degré de centralisation pouvant différer d'un domaine à l'autre en fonction de 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 prestations informatiques, du financement, de l'achat de matières premières et de capacités énergétiques essentiellement utilisées par la production ainsi que des conseils juridiques et fiscaux.

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

- » Le groupe Villeroy & Boch se caractérise par des structures d'organisation, d'entreprise, de contrôle et de surveillance clairement définies.
- » L'ensemble du Groupe est doté de systèmes et de processus de planification, d'information financière, de contrôle de gestion et d'alerte précoce permettant l'analyse et la gestion globales des facteurs de risque susceptibles d'affecter le résultat et des risques susceptibles de menacer l'existence même du Groupe.
- » Les fonctions sont clairement attribuées dans tous les domaines du processus d'information financière (comptabilité financière, contrôle de gestion et révision interne, p. ex.).
- » Les données comptables font régulièrement l'objet de vérifications quant à leur exhaustivité et à leur exactitude au moyen de contrôles ponctuels et de vérifications logiques pouvant aussi bien être réalisés manuellement qu'en recourant aux fonctionnalités du logiciel utilisé. Un niveau de contrôle axé sur les risques, les processus ainsi que sur les contenus est installé au niveau sectoriel.
- » Les processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière sont régulièrement soumis à des examens analytiques.
- » Le principe du double contrôle est appliqué à l'ensemble des processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière.
- » Pour s'assurer que le traitement informatisé des éléments et des données liés à l'information financière consolidée est réalisé en bonne et due forme, les mesures suivantes sont mises en œuvre:
 - a) L'organisation du traitement des données en tant que prestataire de services central, fournissant tout à la fois directement les systèmes informatiques aux sociétés du Groupe et garantissant la qualité du traitement des données via l'élaboration ainsi que le suivi de directives applicables à l'ensemble du groupe. Il en est de même après le lancement de la coopération informatique avec Rödl & Partner, dans le cadre de laquelle l'infrastructure informatique internationale du groupe V&B a été transférée à une filiale de Rödl & Partner.
 - b) L'objectif, en grande partie atteint, de la mise en place d'un système logiciel standard pour le traitement de toutes les données d'importance pour l'information financière au sein de toutes les sociétés du Groupe.
 - c) La mise en œuvre de procédés et d'audits de processus appropriés permettant de piloter et de contrôler l'adaptation de systèmes informatiques d'importance pour l'information financière
 - d) L'instauration de procédures et de mesures appropriées réglant strictement et de manière cohérente l'accès logique aux systèmes informatiques (Logical Access – accès logique)
 - e) Le respect de standards reconnus visant à garantir la sécurité dans le traitement des données (IT General Controls – contrôles généraux informatiques) en suivant les recommandations de l'Office fédéral allemand pour la Sécurité Informatique (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, BSI) exposées notamment dans le « Catalogue de protection informatique de base du BSI » (BSI IT Grundschutz Katalog).
- » La révision interne fait partie intégrante du système interne de surveillance et de gestion des opportunités/risques et dispose, à cet effet, d'un mandat délégué par le Directoire pour l'ensemble du Groupe. Dans ce contexte, le recours à une approche systématique, axée 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 été auditées, propositions dont la mise en œuvre est ensuite régulièrement supervisée sur la base d'un processus de suivi éprouvé.

En vertu de l'article 107, paragraphe 3, phrase 2 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (Aktengesetz, AktG), le Comité d'audit du Conseil de Surveillance, dans le cadre de l'éventail des missions définies par la loi, continue notamment de superviser l'efficacité du système interne de contrôle, de gestion des risques et de révision interne lié à l'information financière consolidée.

L'adéquation du système de gestion des risques fait, en outre, l'objet d'audits réguliers de la part des auditeurs externes de Villeroy & Boch AG dans le cadre de l'audit légal des états financiers annuels et consolidés et du rapport de gestion (consolidé) visant à en établir la régularité.

Concernant les informations financières consolidées, 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 couvrir en temps voulu les évaluations faussées.

Compte tenu de la complexité et de la permanence des variations du cadre réglementaire, l'efficacité du système de contrôle interne est régulièrement examinée.

Événements d'importance particulière survenus après la clôture de l'exercice 2010 (Groupe Villeroy & Boch)

Le 28 janvier 2011, des parts sociales représentant 24% du capital de V&B Fliesen GmbH ont été transférées pour un montant de 5,1 millions d'euros à l'actionnaire majoritaire. Pour cela, l'acquéreur avait, conformément au délai prescrit,

fait valoir en 2010 l'option d'achat accordée en 2007.

Le 3 février 2011, sur la base de soupçons d'ententes dans le domaine des arts de la table, l'Office fédéral allemand des ententes (Bundeskartellamt) a effectué des perquisitions au sein de certaines sociétés concurrentes de Villeroy & Boch ainsi que de l'Association de l'industrie céramique allemande (Verband der Keramischen Industrie, VKI). Villeroy & Boch apporte sa pleine coopération à l'enquête de l'Office fédéral allemand des ententes dans la procédure en cours. Villeroy & Boch ne s'attend pas, de la part de l'Office fédéral des ententes, à une condamnation à devoir verser une amende.

Aucun autre point d'importance particulière n'a par ailleurs été relevé.

Caractéristiques du système de rémunération

Le système de rémunération établi pour les membres du Directoire est axé sur les performances: il prévoit une rémunération composée pour moitié d'un montant fixe et d'un montant variable basé 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. Outre les objectifs financiers de l'entreprise, ces conventions d'objectifs incluent également des objectifs individuels. Les paramètres cibles des composantes variables de la rémunération pour l'exercice 2010 ont été 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 service est à la disposition des membres du Directoire, ce même véhicule peut 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 à prestations définies. À la suite de l'évaluation du Conseil de Surveillance, 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.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi allemande sur l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire du 31 juillet 2009, aucune révision des rémunérations du Directoire n'a été effectuée. Les contrats d'engagement existants des membres du Directoire n'ont pas non plus été modifiés au cours de

l'exercice 2010. La vérification du système de rémunération a été confiée à un conseiller en rémunération indépendant par le Conseil de Surveillance.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance est également constituée d'une composante fixe et d'une composante variable. La composante variable liée à la performance est calculée sur la base des dividendes versés aux actionnaires.

Déclaration en vertu de l'article 315 paragraphe 4 HGB

Concernant les déclarations en vertu de l'article 315 paragraphe 4 HGB il est renvoyé aux chiffres littéraux 18 (capital souscrit) et 26 (notifications de voix) dans l'Annexe pour le Groupe. La déclaration requise en vertu de l'article 315 paragraphe 4 numéro 6 s'effectue en vertu de l'article 84 AktG (désignation et révocation du Directoire) et les articles 179 ff AktG (avenant au statut).

Déclaration de la direction de l'entreprise

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

Perspective du Groupe

Le Directoire estime que la reprise conjoncturelle de l'exercice 2011 se poursuivra aussi, de manière légèrement atténuée, à l'échelle internationale pendant l'année 2012. Les marchés asiatiques devraient rester les principaux moteurs de l'économie mondiale. La poursuite de la reprise économique est également attendue en Allemagne, ainsi que dans les différents pays d'Europe du Nord et d'Europe centrale, à un niveau néanmoins légèrement plus faible. Cette prévision, dans l'ensemble positive, est toutefois soumise à un degré considérable d'incertitudes. Le volume encore important de créances à haut risque figurant aux bilans des banques, de même que les incidences des dettes publiques mondiales critiques continuent à représenter de sérieuses menaces. Les incertitudes portant sur l'évolution future de la conjoncture aux États-Unis constituent, en outre, un risque significatif. À cet égard, il n'est pas exclu que la ten-

dance à la reprise économique soit régulièrement interrompue par des revers au cours des prochaines années.

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

Compte tenu de l'environnement macroéconomique décrit ci-dessus, Villeroy & Boch estime qu'il est possible d'accroître de 5 % en moyenne les ventes dans les affaires courantes au cours des prochaines années, et table donc sur un chiffre d'affaires consolidé de 750 millions d'euros.

Les mesures de restructuration lancées en 2008/2009, ainsi que les autres mesures d'économies à l'échelle de l'ensemble du Groupe en vue de préserver le résultat et la liquidité ont été mises en œuvre comme prévu en 2010 et ne prendront, pour partie, pleinement effet qu'en 2011/2012. Associé à la hausse des ventes et à la meilleure utilisation des capacités qui en découle, ceci devrait conduire en 2011 et 2012 à une constante amélioration des résultats opérationnels (EBIT), pour se situer à plus de 35 millions d'euros d'ici 2012.

Les investissements réalisés dans des immobilisations corporelles s'établiront au cours des deux prochaines années aux alentours de 35 millions d'euros, soit au niveau d'amortissement. Une attention particulière sera accordée en 2011 au bilan des éléments essentiels de la restructuration industrielle commencée dès 2009. Près de 70 % des investissements seront alors affectés à la Division Salle de Bains et Wellness et 30 % environ à la Division Arts de la Table.

Proposition de dividende

Le Conseil de Surveillance et le Directoire proposeront à l'Assemblée générale du vendredi 13 mai 2011 d'affecter le bénéfice au bilan pour un montant de 6,7 millions d'euros réalisé par Villeroy & Boch AG pour la distribution d'un dividende de

0,33 euro	pour l'action de préférence (dont 0,13 euro de paiement ultérieur du dividende minimum au titre de l'exercice 2009) et
0,15 euro	pour l'action ordinaire.

Ce montant sera modifié de la part des dividendes qui échoit aux actions de préférence détenues en propre par la société à la date de la distribution.



AGENDA DE L'ENTREPRISE 2011

28 avril 2011

Rapport des trois premiers mois de l'année

13 mai 2011

Assemblée générale, Stadthalle Merzig

28 juillet 2011

Rapport du premier semestre de l'année

27 octobre 2011

Rapport des neuf premiers mois de l'année

CONTACTS

Investor Relations:

Tél.: (+49 6864) – 81 2715

Télécopie: (+49 6864) – 81 2692

investor-relations@villeroy-boch.com

Public Relations:

Tél.: (+49 6864) – 1331

Télécopie: (+49 6864) – 2692

presse.r@villeroy-boch.com

Service de candidatures:

www.villeroy-boch.com/career

Informations sur Villeroy & Boch peuvent aussi être trouvées ici:



<http://www.facebook.com/VilleroyandBoch>



<http://www.twitter.com/VilleroyundBoch>



<http://www.youtube.com/VilleroyundBoch>

MENTIONS LÉGALES

Adresse:

Villeroy & Boch AG

Saaruferstraße

66693 Mettlach

Design:

FDESIGN, Saarbrücken

www.fdesign4u.de

Imprimerie:

SDV Saarländische Druckerei & Verlag GmbH

www.sdv-saar.de



Le rapport annuel est disponible en anglais et allemand. Ces deux versions et toute information complémentaire peuvent être téléchargées depuis l'adresse: www.villeroy-boch.com La version française du rapport annuel 2010 est traduite de la version allemande. S'il y a des différences, la version allemande est prépondérante. L'arrondissement de certains chiffres dans le présent rapport peut entraîner de légers écarts dans les totaux et dans le calcul des pourcentages.



Villeroy & Boch

1748