Villeroy & Boch

1748

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2011

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 Collaboratrices et Collaborateurs 10
Développement, Innovation et Environnement 18
Division Arts de la Table 26
Division Salle de Bains et Wellness 30

RAPPORT DE GESTION 34

Contexte 34
Chiffre d'Affaires et Résultat 34
Investissement 38
Financement 38
Structure du Bilan 39
Effectifs 40
Approvisionnement 40
Recherche et Développement 40
Opportunités 41
Risques 41
Événements d'Importance particulière 45
Caractéristiques du Système de Rémunération 46
Perspective du Groupe 47
Proposition de Dividende 47

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 48

Agenda de l'Entreprise, Contacts et Mentions légales 48

CHERS ACTIONNAIRES, MESDAMES ET MESSIEURS

Je me réjouis de pouvoir vous présenter aujourd'hui un bon exercice 2011 : En cette deuxième année après la crise, Villeroy & Boch a renoué avec une croissance rentable.

En dépit d'une intensification des incertitudes du marché au dernier trimestre, notre chiffre d'affaires lors de l'exercice 2011 a progressé de 4 %, s'élevant à 743 millions d'euros. Notre résultat opérationnel, quant à lui, s'est de nouveau fortement amélioré malgré une hausse significative du prix des matières premières : Il enregistre en effet une hausse de 17 %, à 28 millions d'euros. À cela s'ajoute le produit découlant de la cession des anciens locaux industriels de Lübeck-Dänischburg d'un montant avoisinant les 9 millions d'euros, de sorte que notre EBIT 2011 ressort à un total de 37 millions d'euros.

Ces chiffres attestent que nos mesures de réduction des coûts et notre programme structurel des dernières années ont porté leurs fruits. L'amélioration du résultat au cours de l'exercice qui vient de s'écouler résulte en grande partie des ajustements structurels réalisés comme prévu au sein de notre réseau de production. Alors que le plan directeur industriel mettait en priorité l'accent sur la Division Salle de Bains et Wellness au cours des dernières années, les effets de l'an dernier sont dus essentiellement à la Division Arts de la Table, où nous avons achevé selon plan la modernisation et le regroupement de la production sur désormais deux centres de compétences, à savoir Merzig et Torgau. Les principales étapes de la mise en œuvre des mesures adoptées en 2009 sont ainsi en grande partie réalisées et nous pouvons à présent nous attacher à l'optimisation des processus.

En ayant pour objectif d'identifier les potentiels d'amélioration des services administratifs et de les concrétiser, nous avons poursuivi en 2011 notre programme de rationalisation intitulé ECOS (Efficient Consumer Oriented Services). Nos équipes de projet travaillent actuellement de manière transversale sur plus de 30 projets avec l'objectif de rendre nos processus à la fois plus simples, plus efficaces et plus transparents – le thème de la productivité fait partie intégrante, à notre sens, de notre travail quotidien.

Afin de pouvoir continuer à nous développer de façon rentable, nous nous sommes concentrés notamment sur les activités suivantes :

Concernant les produits, nous avons renforcé nos bestsellers tels que *NewWave* dans le domaine des Arts de la Table, ou *Subway 2.0* dans la Division Salle de Bains et Wellness ; nous avons par ailleurs élargi la collection *Subway* avec des meubles de salle de bains, ce qui nous a permis d'enregistrer un taux de croissance à deux chiffres. Les nouveautés présentées l'an dernier ont également connu une excellente évolution : Nous avons, avec la série country *Farmhouse Touch* dans la Division Arts de la Table, créé un bestseller de plus. Avec notre collection des arts de la table *CeramicPlus*, nous nous sommes intéressés au thème de la cuisine et de la pâtisserie. Le traitement innovant de la surface, qui permet un entretien rapide et facile, rend la collection convaincante. Au-delà de la fonctionnalité, le style en particulier joue un rôle fondamental pour notre marque.

Nombre de distinctions, comme par exemple le prix Universal Design Award qui nous a été décerné dernièrement pour nos couverts *One* dans les arts de la table ou encore le prix Red Dot Design Award pour notre collection pour salle de bains *My Nature*, attestent de notre capacité toujours renouvelée de créer de nouvelles références en la matière. L'évolution remarquable des activités sur l'important marché que représente pour nous l'Allemagne, où, malgré une rude concurrence, notre chiffre d'affaires augmente de 16 % en y intégrant un projet à grande échelle, prouve à mes yeux que nous avons présenté les bons thèmes.

Sur les marchés porteurs asiatiques et en Russie, nous avons poursuivi nos activités de manière cohérente. Ainsi que prévu, l'extension des capacités de notre site de fabrication de céramiques sanitaires en Thaïlande se poursuit. La mise en service du nouveau four de cuisson est prévue pour début 2013. En Russie, nous avons créé une nouvelle société : la mise en place d'une plate-forme logistique devrait nous permettre d'accélérer l'expansion au-delà des centres de Moscou et de Saint Pétersbourg. C'est le cas également en Chine où nous développons depuis l'an dernier nos activités en dehors des métropoles. Les succès enregistrés l'an dernier – augmentation du chiffre d'affaires de 58 % en Chine et de 24 % en Russie – nous renforcent dans notre conviction que nous sommes sur la bonne voie. Pour les marchés portés sur le luxe, nous avons développé des produits spécifiques comme, par exemple, la série exclusive d'articles cadeaux *Year of Dragon*. Par ailleurs, nous avons complété, en y ajoutant de nouveaux décors et de nouveaux articles, les séries d'articles cadeaux haut de gamme *Amazonia* et *Authentic Avantgarde Collection* que nous avions présentées l'an dernier. Dans ce contexte, nous avons eu l'honneur de créer une assiette de collection exclusive à l'occasion de la réouverture du célèbre théâtre du Bolchoï, à Moscou.

Dans la gestion de projets internationaux et nationaux, nous avons continué à renforcer notre position, notre nouveau concept *360° Projects* ayant constitué en cela un facteur de réussite important. Nous avons réussi à acquérir des projets prestigieux et assortis d'un gros chiffre d'affaires, comme par exemple l'hôtel Grand Fortune Bay en Chine, portant sur un volume de commande de plus d'un demi-million d'euros.

Sur le plan de la réduction d'énergie et de CO_2, nous estimons être précurseurs en la matière. En 2011, nous avons ainsi été la première entreprise dans le secteur de l'industrie céramique à mettre en service une installation ORC (Organic Rankine Cycle). Cela nous permet de générer de l'électricité à partir de la chaleur dissipée dans l'usine d'équipements sanitaires de Mettlach et de réduire ainsi de 10 % par an nos émissions de CO_2. Notre usine de Mettlach a de plus été certifiée selon l'éco-audit du EMAS, tout comme notre usine de robinetterie en Suède. Développement durable, protection de l'environnement et croissance sont, au sein de notre entreprise, indissociables.

Dans cet esprit, nous investissons continuellement dans notre personnel et nos jeunes recrues. Nous avons intensifié notre programme de formation des cadres s'adressant aux jeunes diplômés et nous sommes fiers que des étudiants, et donc nos futurs employés potentiels, nous aient classés parmi les 100 Meilleurs Employeurs d'Allemagne dans un sondage publié par le magazine Wirtschafts-Woche.

J'espère que cette présentation a permis de vous montrer notre détermination à continuer à générer pour vous des bénéfices fiables dans le futur. Tous nos chiffres attestent que les mesures que nous avons mises en œuvre font effet, et je souhaite remercier en cela, au nom également de Jörg Wahlers, mon collègue du Directoire, l'ensemble de notre personnel. Nos employés incarnent depuis toujours la créativité et la qualité dont Villeroy & Boch fait preuve par l'intermédiaire de ses produits.

Villeroy & Boch a réalisé en 2011 un solide résultat opérationnel et un bénéfice immobilier exceptionnel. Cette bonne évolution des activités, 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 16 mai 2012 le versement d'un dividende de 0,35 euro par action ordinaire et de 0,40 euro par action préférentielle, ce qui correspondant à une augmentation de 0,20 euro.

J'espère très sincèrement que vous continuerez à nous accorder votre soutien pour le développement de votre entreprise. Ensemble, nous poursuivrons, avec dynamisme et confiance, l'histoire de la réussite de Villeroy & Boch.

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

Frank Göring, Président du Directoire
Mettlach, mars 2012

MEMBRES DU DIRECTOIRE

Jörg Wahlers et Frank Göring

Frank Göring

Président du Directoire (P.D.G.) CEO

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

Jörg Wahlers (depuis le 16 mai 2011)

Finances et Ressources Humaines (CFO)

Manfred Finger (jusqu'au 31 juillet 2011)

Finances et Ressources Humaines (CFO)

b) V&B Fliesen GmbH, Merzig/ Allemagne (jusqu'au 28 janvier 2011)

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Luitwin Gisbert von Boch-Galhau

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

Wendelin von Boch-Galhau

Président du Conseil de Surveillance
Gérant de country life von Boch-Galhau Verwaltungs-Gesellschaft mbH
b) V&B Fliesen GmbH, Merzig/Allemagne

Ralf Runge*

1er Président suppléant du Conseil de Surveillance
Président du Comité d'entreprise Faïencerie
Président du Comité d'entreprise européen de Villeroy & Boch

Peter Prinz Wittgenstein

Second Président suppléant du Conseil de Surveillance
Conseiller en gestion d'entreprise

Jürgen Beining*

Directeur des ventes Salle de Bains et Wellness

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/ Allemagne
a) RAG Deutsche Steinkohle AG, Herne/Allemagne
Steag Power Saar GmbH, Sarrebruck/Allemagne

Werner Jäger*

Administrateur informatique
Président du Comité d'entreprise Administration centrale

Dr. Jürgen Friedrich Kammer

Ancien Président du Directoire et du Conseil de Surveillance de Industrie-Chemie AG, Munich/ Allemagne
b) Wittelsbacher Ausgleichsfonds, Munich/Allemagne
(Président suppléant)

Charles Krombach

Ancien gérant de Landewyck Group S.à r.l., Luxembourg et de Heintz van Landewyck S.à r.l., Luxembourg
b) Conseil consultatif de Landewyck Group S.à r.l., Luxembourg

Dietmar Langenfeld*

Agent de maîtrise, discipline Logistique
Président du Comité central d'entreprise de Villeroy & Boch AG
Président du Comité d'entreprise de l'usine d'équipement sanitaire

Ralf Sikorski*

Secrétaire syndical
Responsable régional Rhénanie-Palatinat/Sarre du syndicat Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Mayence/Allemagne
a) BASF SE, Ludwigshafen/Allemagne
Steag Power Saar GmbH, Sarrebruck/Allemagne
(Président suppléant)
KbBG GmbH, Essen/ Allemagne
(Président suppléant)
b) V&B Fliesen GmbH, Merzig/ Allemagne
Steag New Energies GmbH, Sarrebruck/Allemagne
(Président suppléant)

François Villeroy de Galhau

Membre du Directoire (Directeur général délégué) de BNP Paribas S.A., Paris/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)

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

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

Le Conseil de Surveillance s'est réuni lors de quatre sessions au cours de l'exercice 2011. Aucun membre du Conseil de Surveillance n'a participé à moins de la moitié de ces sessions. Les délibérations se sont constamment basées sur le compte rendu détaillé du Directoire quant à la situation et à l'évolution des activités du Groupe Villeroy & Boch. 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 l'évolution de 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* en mars 2011 ont été l'explication des états financiers annuels et consolidés de 2010 ainsi que la vérification et l'approbation de ces états financiers par le Conseil de Surveillance. Par ailleurs, l'ordre du jour de l'Assemblée générale a été adopté. Les questions relatives au personnel ont également été abordées. Le Conseil de Surveillance a décidé de faire appel à un conseiller en rémunération indépendant afin d'adapter le 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 qu'aux recommandations du Code allemand de gouvernance d'entreprise (Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK). La désignation de Frank Göring au poste de Président du Directoire et son contrat d'engagement ont par conséquent été prolongés. La déclaration de conformité a été adaptée en conséquence. Le Conseil de Surveillance a en outre vérifié si les objectifs définis pour l'année 2010 ont été atteints et a défini les nouveaux objectifs de l'année 2011. Le Directoire a ensuite informé le Conseil de Surveillance sur la situation actuelle du groupe, sur le statut de la procédure européenne pour entente et sur l'organisme chargé de la fonction Compliance.

La *session de mai*, qui s'est déroulée à la suite de l'Assemblée générale, a abordé le déroulement et les résultats de l'Assemblée générale. Par ailleurs, la désignation de Monsieur Jörg Wahlers en tant que membre du Directoire a été précisée et une décision de principe a été prise sur une opération exigeant une approbation.

Wendelin von Boch-Galhau,
Président du Conseil de Surveillance

Au cours de la *session d'automne qui s'est tenue en septembre 2011*, le Directoire a informé le Conseil de Surveillance sur la situation du groupe, sur l'état de développement du système de contrôle interne, sur le statut de la procédure européenne pour entente dans le secteur des équipements sanitaires et ses répercussions potentielles, ainsi que sur des projets stratégiques. Le Conseil de Surveillance a donné son approbation pour différentes transactions nécessitant approbation. Il a également adapté les retraites des anciens membres du Directoire dans le cadre des dispositions contractuelles.

Au cours de la *session de décembre*, le budget 2012 a été adopté. 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). Le Directoire a informé le Conseil de Surveillance sur la situation du groupe et sur des projets stratégiques.

De plus, des membres du Directoire ont rencontré le Président du Conseil de Surveillance et le Président du Comité d'audit afin de discuter de divers thèmes actuels. Le Conseil de Surveillance a ainsi été régulièrement informé de l'évolution opérationnelle actuelle de l'entreprise, des principales transactions ainsi que de l'évolution des chiffres-clés financiers.

Au cours de l'exercice considéré, le Conseil de Surveillance a été par ailleurs informé de l'évolution de l'action en nullité en instance devant le TPI dans le cadre de la procédure pour entente « Équipements pour salles de bains » (cf. le rapport de gestion 2010, page 46) et de toute question, dont les assurances D & O, en découlant pour l'entreprise. Le Président du Conseil de Surveillance n'a participé aux sessions au cours desquelles il a été débattu et délibéré entre autres du résultat des mandats de vérification attribués par le Conseil de Surveillance qu'en tant qu'auditeur, sans toutefois participer aux votes concernant la suite des opérations. Dans ce cadre, il peut représenter un conflit d'intérêts ainsi que défini au point 5.5.3 du DCGK étant donné qu'il occupait entre autres la fonction de Président du Directoire de la société au

cours de la période à laquelle la procédure pour entente engagée par l'Union européenne fait référence. À titre de précaution, Monsieur Wendelin de Boch-Galhau ne participera pas non plus à l'avenir aux votes nécessaires du Conseil de Surveillance sur cette question.

RAPPORT SUR LES COMITÉS

Afin que le Conseil de Surveillance remplisse ses fonctions de manière efficace, une partie essentielle de ses activités est effectuée par les quatre comités constitués :

Le *Comité d'audit* s'est réuni lors de trois sessions ordinaires au cours de l'exercice considéré. Lors de la session de février, le Comité d'audit a traité les états financiers consolidés provisoires du groupe ainsi que le bilan de clôture provisoire de la société anonyme. 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 2010. De plus, il a été décidé de recommander au Conseil de Surveillance de proposer à l'Assemblée générale la désignation d'Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft en qualité d'auditeur des états financiers individuels et d'auditeur des états financiers consolidés pour l'exercice 2011. Les principales thématiques abordées lors de la session de décembre ont porté sur l'état d'avancement du contrôle préalable des états financiers annuels et consolidés par l'auditeur, la gestion des risques, l'état de développement du système de contrôle interne 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 2012 en vue de son adoption par le Conseil de Surveillance.

Les membres du *Comité du personnel* se sont rassemblés en mars et en septembre dans le cadre de deux sessions afin de discuter le système de rémunération du Directoire, la prolongation du contrat d'engagement du Président du Directoire, les accords d'objectifs du Directoire ainsi que l'ajustement des retraites dans les contrats des membres du Directoire en préparation à l'adoption des résolutions par le 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

Le Directoire a prolongé la désignation de Monsieur Frank Göring en tant que membre et Président du Directoire de cinq ans, jusque fin 2016. Monsieur Manfred Finger, directeur financier et directeur du travail pendant de nombreuses années, a démissionné de ses fonction au sein du Directoire le 31 juillet 2011. Le Conseil de Surveillance remercie Monsieur Finger pour sa coopération empreinte de confiance et lui présente ses meilleurs vœux pour la retraite. Le Conseil de Surveillance a désigné Monsieur Jörg Wahlers comme nouveau membre du Directoire pour un mandat initial de trois ans. Monsieur Wahlers a pris ses fonctions en mai 2011 et est chargé au sein du Directoire du département Finances et Ressources Humaines depuis le départ de Monsieur Finger. Il a en outre été nommé nouveau directeur du travail.

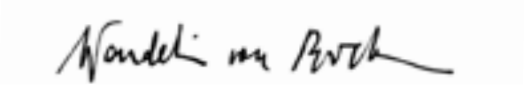
AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS ET CONSOLIDÉS

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 2011 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 en mars 2012 et lors de la session du Conseil de Surveillance du mois de mars 2012 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, il 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 2011, 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 2012. 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. Le Conseil de Surveillance tient tout particulièrement à remercier les collaboratrices et les collaborateurs du Groupe Villeroy & Boch pour l'extraordinaire engagement dont ils ont fait preuve au cours de l'exercice écoulé.

Pour le Conseil de Surveillance



Wendelin von Boch-Galhau, Président
Mettlach, mars 2012

NOS COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

« Voilà plus de 260 ans que l'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs, leur initiative, mais aussi la passion qu'ils éprouvent à l'égard de nos produits nous permettent de réussir et d'être indépendants sur le plan économique. Notre stratégie de gestion des ressources humaines continuera également, à l'avenir, de reposer sur les trois piliers essentiels qui la fondent : trouver les meilleures têtes, miser sur le développement des collaboratrices et collaborateurs ainsi que sur leur potentiel et les fidéliser durablement à Villeroy & Boch. »

Jörg Hagmaier, Directeur principal du service intégré des ressources humaines

En proposant une grande variété d'activités tant internes qu'externes à l'entreprise, Villeroy & Boch s'est de nouveau efforcé, en 2011, d'être un employeur de tout premier choix. La mise en œuvre d'une politique de communication continue et ouverte permet ainsi aux collaboratrices et collaborateurs d'être constamment informés des événements ayant trait à l'entreprise : les courriers régulièrement adressés par le Président du Directoire aux membres du personnel, les réunions d'information organisées avec la haute direction, ainsi que le contact direct mis en place avec les collaboratrices et collaborateurs, comme c'est par exemple le cas dans le cadre de séances de « chat » en ligne avec le Directoire, contribuent grandement à la qualité de cette communication. Fort de ses 70 années de tradition, le magazine *Inhouse* permet, en outre, aux collaboratrices et collaborateurs du Groupe de s'adresser à leurs collègues en leur proposant des thèmes passionnants, portant en grande partie sur l'activité des filiales de Villeroy & Boch. Les manifestations organisées au cours de l'année, telles que les Journées de la santé, le cycle de conférences destinées à stimuler l'inspiration et riches en exposés particulièrement intéressants ou le dialogue avec la direction pour les cadres dirigeants motivent les collaboratrices et collaborateurs et favorisent leur identification avec l'entreprise.

Le Groupe Villeroy & Boch accorde une importance de tout premier ordre à la diversité de ses collaboratrices et collaborateurs, car il estime que la diversité ne peut être considérée que comme une chance en ce sens où la multiplicité des horizons culturels, des modes de pensée et des expériences constituent des facteurs essentiels de la réussite d'une entreprise d'envergure internationale. Plaçant résolument son action dans le cadre de cette perspective, Villeroy & Boch poursuit donc une politique de gestion des ressources humaines prenant systématiquement en compte ces éléments et mise également pour cela sur une gestion durable des carrières en son sein afin, notamment, de s'assurer de la qualité du transfert des connaissances. Une attention particulière est ainsi accordée au principe des successions organisées en interne, mais aussi à l'accession d'un nombre plus élevé de femmes à des postes de direction, l'objectif étant ici de poser les bons jalons pour l'avenir de Villeroy & Boch.

Également sur le plan de la stratégie de marque employeur, c'est-à-dire sur la manière dont l'entreprise organise sa présentation à l'extérieur en tant qu'employeur attrayant, afin de se distinguer de la concurrence, Villeroy & Boch se montre particulièrement actif et performant : les longues années de coopération engagées avec des établissements d'enseignement supérieur, ainsi que la participation à des salons de

recrutement de haut vol, suscitent l'intérêt de nombreux candidats potentiels. Il n'est, par conséquent, pas surprenant que le Groupe Villeroy & Boch se soit, dans le cadre d'une étude réalisée en 2011 par le cabinet de conseil Universum, classé parmi les 100 employeurs les plus attrayants d'Allemagne.

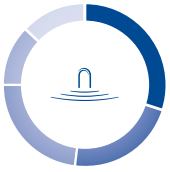
COOPÉRATEURS AUX CHIFFRES

Evolution et effectifs dans le Groupe*

Division	2011	2010	10/11
Salle de Bains et Wellness	5.733	5.835	–102
Arts de la Table	2.317	2.460	–143
Autres secteurs	399	393	6
Ensemble du Group	**8.449**	**8.688**	**–239**

* Au 31 décembre

Effectifs par régions



Pays	2011
Allemagne	30 %
Europe de l'Ouest	23 %
Europe de l'Est	22 %
Amérique du Nord/Mexique	12 %
Autres pays	13 %

LA FORMATION AU SEIN DE VILLEROY & BOCH

La pénurie de main-d'œuvre, qui a constitué l'un des sujets les plus brûlants de l'économie allemande en 2011, ne peut être palliée que par la mise en place d'un programme de formation durable. Cela fait déjà plusieurs années que Villeroy & Boch mise sur cette philosophie de la formation de sa propre main d'œuvre. L'exercice qui vient de s'écouler a de nouveau permis d'illustrer cette démarche avec l'arrivée de 43 jeunes gens démarrant leur carrière sur les sites allemands du Groupe. L'accueil de cette nouvelle promotion d'apprentis / de stagiaires permet à Villeroy & Boch de proposer une formation dans un grand nombre de domaines professionnels en vue, notamment, d'exercer des activités en qualité d'agent technico-commercial, d'assistant commercial, d'agent commercial dans le domaine de la vente de détail, de céramiste industriel, de mécanicien industriel, de mécatronicien, d'informaticien spécialisé, de mécanicien sur bois, de concepteur média, d'électronicien spécialisé dans les systèmes informatiques et d'électronicien spécialisé dans le domaine de l'énergie. En 2011, le Groupe employait un total de 103 apprentis/stagiaires en Allemagne.

Les jeunes débutant leur carrière professionnelle au sein du Groupe sont, dès le début de leur formation, immédiatement mis en situation pratique pour se familiariser avec l'entreprise, ses produits et les personnes qui l'animent. Ils prennent ainsi part à des visites organisées au sein de la production des divisions Salle de Bains et Wellness et Arts de la Table, sur les sites de Mettlach et de Merzig, sont soumis à des séances de sensibilisation au thème de la sécurité au travail et de la compliance, et peuvent également expérimenter la qualité de leur contribution à la réussite de Villeroy & Boch en se voyant, par exemple, proposer une participation active à la gestion des idées. Les premières semaines accordent une importance tout à fait particulière à la compréhension de ce que signifie la notion d'équipe, raison pour laquelle une visite est effectuée sur un site d'escalade afin de donner ainsi véritablement corps à la promotion du travail en équipe et à celle de la collaboration.

Dans une société d'envergure mondiale, il est en outre très important que les jeunes collaboratrices et collaborateurs prennent rapidement toute la mesure de ce qu'implique le contexte international et interculturel dans lequel évolue Villeroy & Boch. L'expérience consistant à considérer et à bien comprendre les choses et les problématiques sous l'angle de perspectives différentes leur permettra en effet, plus tard, d'adopter la meilleure approche possible pour relever les défis qui ne manqueront pas de se poser à eux dans le cadre de leur travail quotidien.

C'est dans cette optique que, bénéficiant pour cela d'aides accordées dans le cadre du programme *Leonardo da Vinci* mis en œuvre par l'Union européenne, Villeroy & Boch soutient de manière proactive le principe de l'échange des apprentis/stagiaires entre les différents sites du Groupe : en 2011, par exemple, certains apprentis/stagiaires allemands ont ainsi pu passer trois semaines au sein de l'usine qui est affiliée au Groupe en Roumanie. L'organisation d'un échange entre le site suédois de Vargarda et le site allemand de Mettlach repose, quant à lui, sur une longue tradition : chaque année, des élèves suédois sont, dans le cadre du stage professionnel qu'ils doivent accomplir au cours de leur scolarité, reçus au sein de *l'atelier d'apprentissage central* de Mettlach, avant que des apprentis/stagiaires du Groupe Villeroy & Boch n'effectuent ensuite une « contre-visite » et se rendent au sein de l'usine affiliée de Vargarda.

En 2011, signe de la qualité de ces jeunes collaboratrices et collaborateurs, mais aussi de la pertinence de la philosophie de formation mise en place par Villeroy & Boch, les sites implantés dans la Sarre ont pu embaucher plus de 80 % des apprentis/stagiaires formés de la sorte.

PROGRAMME DESTINÉ AUX EMPLOYÉS JUNIORS : TÉMOIGNAGES

En 2010, Villeroy & Boch avait placé son programme destiné aux employés juniors sous la devise Sortir de l'université et entrer dans la pratique. D'une durée de trois ans, ce programme a pour objectif de former les futurs experts et cadres dirigeants de l'entreprise. Mis en situation réelle (« on-the-job »), les juniors se familiarisent ainsi avec les différents services constitutifs du département de leur choix ; ils passent par divers postes au sein de fonctions ayant trait à leur département et peuvent ainsi développer en permanence leurs compétences expertes et généralistes. Ils bénéficient en outre d'un certain nombre de mesures de développement du personnel et de séminaires à caractère interdisciplinaire.

Ci-dessous, les témoignages de deux juniors de la première heure :

Anja Jäger, programme destiné aux employés juniors dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique

Après l'obtention de mon master, j'ai pris la décision d'intégrer le programme destiné aux employés juniors que proposait Villeroy & Boch AG dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique. Ici, le niveau d'initiative individuelle et la disposition à accepter des responsabilités constituent des éléments particulièrement appréciés de l'entreprise. Pendant le déroulement du programme destiné aux employés juniors, l'objectif essentiel n'est pas de se familiariser le plus rapidement possible avec le plus

grand nombre possible de départements, mais d'accorder une place de choix aux intérêts individuels, afin de permettre de prendre part de manière intense et prolongée aux activités d'un seul et unique département. C'est justement ce qui se passe pour moi actuellement. Le domaine relatif à la gestion de la chaîne logistique est marqué par une très forte orientation internationale, de sorte que je le trouve extrêmement passionnant. Lorsque j'arrive dans les différents départements, j'y suis complètement intégrée, et l'on me confie des tâches à la fois ambitieuses et exigeantes, assorties d'un haut niveau de responsabilité. Ce que je trouve vraiment super dans le programme, c'est qu'il est possible de prendre part à de nombreuses formations particulièrement utiles dans le domaine des compétences non techniques (« soft skills »), de l'expertise professionnelle et de la gestion de projet.

Jairo Barrera, programme destiné aux employés juniors dans le domaine du contrôle de gestion / des finances

Je m'appelle Jairo Barrera et je viens du Mexique. Depuis le mois d'octobre 2010, je travaille en tant qu'employé junior au sein du département Contrôle de gestion de Villeroy & Boch. Lorsque j'ai commencé à chercher du travail, l'un de mes critères essentiels était de trouver une entreprise présentant une forte orientation à l'international. C'est alors que je suis tombé sur l'entreprise Villeroy & Boch, qui est présente dans de nombreux pays (notamment au Mexique dont je suis originaire). Depuis que j'ai intégré le programme, je suis d'ores et déjà passé par deux postes : le contrôle de gestion de la production et le système d'informationMes affectations à ces deux postes m'ont non seulement permis de me faire une idée de ce en quoi consistent les différentes tâches confiées au département, mais m'ont également donné la possibilité de mettre progressivement en place mon propre réseau au sein de l'entreprise. L'un des points que je trouve particulièrement appréciable en tant que junior, c'est la possibilité qui est offerte d'avoir une vue d'ensemble de la chaîne des procédures à l'œuvre dans le domaine du contrôle de gestion, de la saisie et du contrôle des coûts au niveau de la production, jusqu'à l'établissement des différents rapports destinés à soutenir la prise de décision. Maintenant, comme nous arrivons à la fin de cette année, je dois dire que je me réjouis de passer une nouvelle année au sein de Villeroy & Boch et j'attends avec impatience que me soient confiées de nouvelles tâches, mais aussi de pouvoir, peut-être, effectuer un séjour à l'étranger.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL CHEZ VILLEROY & BOCH

Les qualifications de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de Villeroy & Boch revêtent une importance cruciale pour la réussite durable du Groupe. Il est donc essentiel d'œuvrer en permanence au renforcement de ces qualifications. C'est dans cette perspective que le Groupe Villeroy & Boch entend inscrire la politique de développement du personnel qu'il poursuit : un investissement ayant pour objectif de préparer relativement en amont ses collaboratrices et collaborateurs à relever des défis toujours plus nombreux et polymorphes.

Les besoins en formation continue sont identifiés à l'aide d'outils standardisés. Il convient, sur ce point, de mettre particulièrement en exergue l'entretien annuel d'évaluation tel qu'il est pratiqué chez Villeroy & Boch.

Cet entretien annuel, qui a lieu entre la collaboratrice / le collaborateur et son supérieur hiérarchique, permet en effet d'évoquer les questions relatives à la coopération ainsi qu'à l'évolution future de la collaboratrice / du collaborateur, mais aussi de discuter et de convenir de la mise en œuvre de mesures jugées nécessaires. Chez Villeroy & Boch, la formation continue individuelle met traditionnellement l'accent sur les mesures privilégiant une mise en situation réelle (« on-the-job ») ou une véritable proximité avec le lieu de travail (« near-the-job ») ; cette approche a pour avantage d'encourager et de soutenir la promotion des collaboratrices et collaborateurs en procédant au transfert de tâches ambitieuses et innovantes et/ou nouvelles dans le cadre des activités qu'ils effectuent en propre.

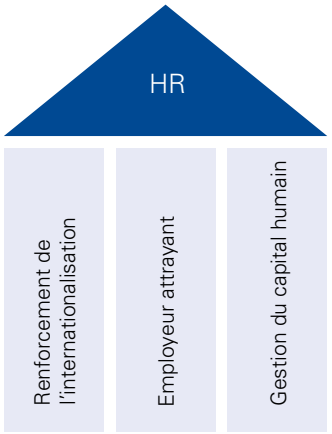
Pour une entreprise d'envergure internationale telle que Villeroy & Boch, les compétences dont disposent les collaboratrices et collaborateurs dans le domaine des langues étrangères revêtent, en outre, une importance sans cesse accrue. Cela ne concerne pas uniquement les collaboratrices et collaborateurs travaillant en étroite relation avec des clients internationaux ou avec des filiales implantées à l'international. Bien au contraire : ainsi, du fait notamment du caractère de plus en plus international des employés opérant au siège de la société à Mettlach, la connaissance de l'anglais devient un enjeu essentiel pour l'ensemble du personnel. À cet égard, Villeroy & Boch propose, depuis 2010, dans le cadre de son académie globale dite académie du personnel, *Global Academy - Mitarbeiterakademie*, un nouveau concept de formation aux langues étrangères assorti de modules d'apprentissage et de formations en ligne ou en situation réelle, ainsi que d'entretiens professionnels.

LE DÉVELOPPEMENT DES CADRES À L'INTERNATIONAL

En 2011, un nouveau chapitre a pu être ouvert dans le domaine du développement des cadres : mis en œuvre pour la toute première fois, le programme relatif aux valeurs du leadership *Leadership Values Program* s'est déroulé avec la participation de dirigeants internationaux de Villeroy & Boch en provenance de France, de Belgique, de République tchèque, de Grande-Bretagne, de Pologne, de Suède et des Pays-Bas. À l'avenir, ce programme se déroulera à chaque fois sur un site européen différent ; au début de l'année 2012, ce site sera, par exemple, celui de Londres. Le programme est entièrement fondé sur les principes de direction du Groupe Villeroy & Boch et contribue de manière décisive au maintien de la culture du leadership et de la culture d'entreprise à l'échelle de l'ensemble du Groupe.

LA STRATÉGIE DE VILLEROY & BOCH DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

L'évolution du paradigme démographique, la pénurie de main-d'œuvre et la guerre menée dans la recherche des talents *War for Talents* constituent aujourd'hui des données marquant fortement les conditions dans lesquelles s'effectue le travail de gestion des ressources humaines ; compte tenu des risques qu'elles impliquent, elles représentent des défis considérables auxquels sont confrontées toutes les entreprises. Pour Villeroy & Boch, il est donc particulièrement important de mettre en œuvre une stratégie de gestion des ressources humaines appropriée qui soit véritablement de pointe, afin non seulement de pouvoir solliciter les meilleurs talents sur le marché du travail, mais aussi de pouvoir garantir une véritable fidélisation de ses collaboratrices et collaborateurs sur le long terme.



La stratégie de gestion des ressources humaines de Villeroy & Boch

La stratégie de gestion des ressources humaines telle qu'elle a été adoptée par Villeroy & Boch repose sur trois piliers essentiels. Outre la gestion du capital humain « Human Capital Management », celle-ci s'appuie également sur la stratégie d'internationalisation menée par le Groupe, ainsi que sur le positionnement interne et externe de Villeroy & Boch en tant qu'employeur attrayant.

Le principal objectif poursuivi est de parvenir à s'assurer que les besoins en ressources humaines à venir de l'entreprise pourront effectivement être couverts et de mettre en œuvre une gestion véritablement stratégique des compétences. Villeroy & Boch parvient à atteindre cet objectif en faisant, à l'échelle de l'ensemble du Groupe, œuvre de transparence quant à la structure organisationnelle ainsi qu'aux qualifications et compétences des collaboratrices et collaborateurs.

LA GESTION DES COMPÉTENCES CHEZ VILLEROY & BOCH

Pour être en mesure d'identifier les potentiels des collaboratrices et collaborateurs, il est essentiel de disposer, à l'échelle de l'ensemble du Groupe, d'une architecture de postes qui soit claire et structurée. Cette architecture doit permettre de définir les exigences que pose l'entreprise à l'égard des emplois qu'elle propose, ainsi que des qualifications et des compétences qui y sont associées. Villeroy & Boch œuvre actuellement à la mise en place et à l'établissement de cette architecture de postes. La rédaction de fiches de poste détaillées, ainsi que l'évaluation transparente, équitable et indépendante de toute considération hiérarchique permettra de parvenir à une présentation homogène de l'organisation de Villeroy & Boch. Dans le même temps, l'évaluation organisationnelle des postes sera associée à tout un jeu d'exigences considérées comme étant idéales par Villeroy & Boch en matière de compétences requises. Ces compétences ont été établies en fonction de la stratégie déployée par le Groupe Villeroy & Boch. Quatre champs de compétences composés chacun de quatre compétences constituent ainsi le modèle de compétences de Villeroy & Boch:

1 PERSONNALITÉ		2 STRATÉGIE & MANAGEMENT	
Sens du contact	Sens de la coopération	Sens de l'analyse	Sens entrepreneurial
Sens de la persuasion	Sens du débat	Qualité de processus	Initiative de l'innovation et du changement
3 JOB		**4 LEADERSHIP**	
Orientation résultat	Orientation client	Orientation objectif et action	Développement des collaborateurs
Compétence interculturelle	Compétence méthodique	Orientation équipe	Motivation des collaborateurs

Le modèle de compétences de Villeroy & Boch

Les attentes relatives aux compétences sont clairement communiquées aux collaboratrices et collaborateurs. Cela permet ainsi de s'assurer que les ressources humaines, les cadres dirigeants mais aussi les collaboratrices et collaborateurs parlent bien tous la « même langue », et que chaque titulaire de poste est parfaitement informé des tâches et des exigences associées à la qualification et aux compétences dont il dispose.

L'équilibre entre les exigences de compétences associées aux postes et les compétences réelles de la collaboratrice ou du collaborateur permettra à celle-ci (celui-ci) de satisfaire aux attentes dont elle (il) fait l'objet et de contribuer de son mieux à la réussite de Villeroy & Boch. Cet objectif pourra être atteint en recourant notamment à des outils de développement du personnel, tels que l'entretien annuel d'évaluation de Villeroy & Boch.

La valeur ajoutée que permet de générer la gestion des compétences de Villeroy & Boch est évidente : cette gestion permet en effet d'identifier les éléments hautement qualifiés et porteurs d'un potentiel de performance d'envergure internationale. Elle permet en outre d'indiquer aux collaboratrices et collaborateurs des pistes éventuelles de carrière et de développement en matière de direction ou d'expertise au sein de l'entreprise. Il est ainsi possible, d'une part, de renforcer le niveau d'attachement des collaboratrices et collaborateurs à l'égard de l'entreprise et, de l'autre, de couvrir les besoins auxquels le Groupe sera confronté à l'avenir en matière de recrutement, en assurant une gestion durable des carrières menées à l'échelle de l'ensemble du Groupe.

LE PROJET DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE MONDIALE DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des compétences de Villeroy & Boch est actuellement présentée et mise en œuvre à l'échelle de l'ensemble du Groupe par le service intégré des ressources humaines. Ce processus se déroule dans le cadre du projet de mise en place d'une politique mondiale des ressources humaines ayant pour objectif de parvenir à un alignement homogène des activités relatives à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

En plus du soutien accordé aux responsables locaux des ressources humaines opérant directement au sein des filiales de Villeroy & Boch, mais aussi de la collaboration avec ceux-ci, une conférence internationale portant sur la mise en place d'une politique mondiale des ressources humaines s'est tenue à l'automne 2011, à Mettlach. Tout d'abord organisée avec des représentants des services des ressources humaines de filiales européennes, cette rencontre a notamment permis d'expliquer ce en quoi consistait le concept global et de débattre des implications possibles de celui-ci eu égard à la situation individuelle de chacune des filiales.

Les outils de gestion des compétences vont maintenant être progressivement utilisés sur les différents sites de l'entreprise et permettront d'analyser les qualifications et compétences de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de Villeroy & Boch dans le monde entier. Ce faisant, Villeroy & Boch jette les fondements d'un système de gestion des ressources humaines intégré et homogène, applicable à l'ensemble du Groupe, et permettant de consolider dans le même temps la culture d'entreprise propre au Groupe.

EXCURSUS - LES RESSOURCES HUMAINES A L'INTERNATIONAL : LA RUSSIE

Avec la Chine et l'Inde, la Russie constitue l'un des principaux marchés porteurs d'avenir pour Villeroy & Boch. Depuis le milieu des années 1990, la division Salle de Bains et Wellness y est présente par des intermédiaires ; aujourd'hui avec une société autonome.
Magdalena Gniadzik, la responsable pays actuellement en poste en Russie, présente la manière dont est structurée l'organisation, les défis auxquels elle est confrontée sur place, ainsi que le soutien dont elle bénéficie de la part du service intégré des ressources humaines.

ENTRETIEN AVEC MAGDALENA GNIADZIK

Madame Gniadzik, pourriez-vous nous indiquer ce qui vous a amené chez Villeroy & Boch ?
Je dois dire que c'est une histoire assez cocasse : j'étais à la tête d'un bureau de représentation et j'avais, dans le cadre de mes activités, était amenée à nouer des contacts en Pologne pour le compte de sociétés allemandes. Parmi les missions qui m'avaient été confiées, Villeroy & Boch m'avait notamment demandé de rechercher un représentant polonais pour l'entreprise. Or nous ne parvenions malheureusement pas à trouver un candidat approprié, de sorte que l'entreprise m'a finalement demandé si je n'étais pas, pour ma part, disposée à accepter ce posteet voilà comment, d'un seul coup, je me suis retrouvée collaboratrice de Villeroy & Boch. Entre-temps, 17 ans plus tard, je suis devenue responsable de la région Russie, Biélorussie et Asie centrale.

Le fait que vous occupiez des postes aussi haut placés en Pologne et en Russie n'a-t-il jamais été problématique en tant que femme ?
Non, bien au contraire. En Pologne, cette discussion n'est d'ailleurs plus d'actualité. En Russie, par contre, même si les femmes sont nombreuses à exercer une activité professionnelle, il est vrai que, d'un point de vue culturel, le fait de voir des femmes occuper des postes de direction ne constitue pas vraiment la norme. Toutefois, dans le cadre de mes activités en tant que responsable pays, en Russie, il est très vite apparu que les clients n'avaient absolument aucun problème avec cela, et que le fait que je sois une femme ne constituait en aucun cas un inconvénient dans l'exercice de mes activités professionnelles quotidiennes. Et puis, je dois dire que je continue toujours de bénéficier d'un excellent soutien de la part de Villeroy & Boch dans l'accomplissement de mes activités et que je suis également parfaitement préparée à assumer mes fonctions grâce à la formation continue à laquelle j'ai pu prendre part en tant que cadre dirigeante, ainsi qu'aux cycles consacrés aux valeurs du leadership.

Le marché russe est l'un des marchés les plus prometteurs qui soient pour Villeroy & Boch. Pourriez-vous nous indiquer les défis auxquels vous y êtes confrontée ?
Nous avons achevé la phase organisationnelle en procédant à la création de la société à Moscou. La phase de recrutement est, elle aussi, close, et la présence sur place est désormais assurée. L'objectif qu'il nous faut maintenant atteindre consiste à convertir l'activité de marketing jusqu'à présent exercée par les agents en une activité commerciale et en des importations propres à la société. À mon sens, la tâche qui m'incombe désormais consiste avant tout à bâtir des ponts entre des cultures différentes, y compris à l'intérieur même de la Russie, puis à mettre en pratique et à ancrer la culture d'entreprise de Villeroy & Boch au sein même de la société russe du Groupe.

Comment vous êtes-vous assurée de recruter des personnes susceptibles d'assimiler l'esprit d'entreprise de Villeroy & Boch et d'y correspondre ?
J'ai bénéficié sur ce point du soutien particulièrement actif du service intégré des ressources humaines et je dois avouer que, même si j'étais très sceptique au début, je suis impressionnée par la qualité des outils utilisés par les services des ressources humaines à l'échelle de l'ensemble du Groupe. J'ai été particulièrement convaincue – mais cela est également le cas des candidats et des collaboratrices et collaborateurs de longue date – par l'efficacité de la procédure psychologique mise en œuvre pour mesurer les conditions professionnelles de performance, ainsi que par l'outil de développement concernant la mise en place d'équipes. À ce titre, il convient également de noter que même les candidats que nous n'avons pas embauchés se sont montrés très reconnaissants de pouvoir disposer d'un feed-back constructif et transparent.

Comment parvenez-vous donc à gérer cet équilibre délicat entre les nombreux voyages professionnels que vous êtes amenée à faire en Europe de l'Est et en Allemagne, d'une part, et la vie avec votre petite fille à Moscou, d'autre part ?
À vrai dire, il m'arrive parfois de me poser moi-même la question je ne dispose, moi non plus, d'aucune recette qui permettrait de savoir comment cela est possible. Ce que je crois, par contre, c'est que les femmes savent généralement mieux s'organiser et mieux gérer leur temps. Mais il est néanmoins impossible que tout soit toujours parfait. Au final, ce qui compte, ce sont les tâches que j'ai à accomplir et les défis que j'ai à relever : cela me plaît. Il est ensuite naturel que cela ait également des effets positifs sur ma vie privée.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, INNOVATION, ENVIRONNEMENT ET PROTECTION AU TRAVAIL

La boucle de la Sarre – L'emblème de la Sarre

Une attitude écologiquement responsable est non seulement un gage de protection de l'environnement et de la nature. Elle entraîne également une amélioration de la qualité de vie. Le développement de technologies favorables à l'environnement et économiquement viables passe essentiellement par la recherche et l'innovation, deux domaines qui, depuis de nombreuses années, occupent une position prédominante dans la stratégie d'entreprise déployée par Villeroy & Boch. En s'impliquant dans la recherche et le développement, l'innovation ainsi que la protection de l'environnement et du travail, Villeroy & Boch non seulement assume ses responsabilités vis-à-vis des générations actuelles et futures, mais pose les jalons qui garantiront à long terme sa réussite économique et sa compétitivité.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La stratégie d'entreprise a entre autres pour objectif d'explorer, de développer et d'utiliser de nouveaux processus et nouvelles technologies ouvrant la voie à l'innovation. L'optimisation de la production de la céramique repose notamment sur les découvertes scientifiques. Elle s'est traduite ces dernières années par un accroissement considérable de l'efficacité énergétique et de la productivité lors de la fabrication de produits à géométrie complexe. Le modelage par procédé de moulage sous pression est à ce titre une technologie clé extrêmement exigeante pour ce qui est de la qualité des matières premières céramiques utilisées. Des fluctuations dans la répartition granulométrique et la composition minéralogique peuvent en effet conduire à une instabilité des processus, voire, à terme, à la mise au rebut de produits intermédiaires ou finaux. *SIMSAN*, initiative de développement de Villeroy & Boch, a pour objectif d'éviter les pertes de ressources et d'énergie et de réduire les émissions de CO_2.

Le projet *Dry Control* encadre le développement d'un nouveau processus de contrôle et de séchage. Au cœur de ce projet se trouve le séchage à forte consommation d'énergie d'éléments en céramique de grande taille, tels que les WC. L'application de techniques à la pointe du progrès permet désormais de procéder à un séchage ponctuel avec pour objectif de réduire la quantité de marchandises mises au rebut.
Pour le site de Mettlach, la mise en place de *Dry Control* devrait s'accompagner d'une réduction de 1 550 tonnes de matières premières en céramique d'une valeur de plusieurs centaines de milliers d'euros, d'une diminution de la consommation énergétique de 15 000 MWh et d'une réduction des émissions de CO_2 de 2 200 tonnes. D'autres avantages économiques et écologiques découleront des économies réalisées en eau potable, en produits chimiques et en volumes de décharge.

INNOVATION

Promouvoir la création pour favoriser les innovations : un défi sans cesse relevé et maîtrisé par Villeroy & Boch. Remettre en question l'ordre établi et allier tradition et progrès : telles sont les exigences que Villeroy & Boch s'impose. Loin de tout immobilisme, le défi est de conserver en tout temps une longueur d'avance et de surprendre par la nouveauté. Ce n'est qu'en s'imposant de telles exigences qu'une entreprise peut faire preuve d'innovation.
Ces innovations peuvent être matérialisées par le design, le mode de fabrication ou bien encore leurs répercussions sur l'environnement. Ces aspects interagissent souvent les uns avec les autres.
Prenons l'exemple du WC *Omnia GreenGain*, issu de la Division Salle de Bains et Wellness. L'innovation, c'est une triple arrivée d'eau pour de hautes performances de rinçage tout en réduisant au final la consommation d'eau. Par rapport aux WC traditionnels, la consommation d'eau a pu être réduite de 2,5 litres, à 3,5 litres par actionnement de chasse d'eau. L'économie réalisée s'élève ainsi à 40 %.
Dans la Division Arts de la Table, la série *NewWave* a révolutionné les principes esthétiques qui faisaient jusqu'ici consensus. Par sa forme asymétrique, la série a bousculé le paradigme postulant qu'une céramique doit toujours être ronde. Cette approche était, à l'époque, absolument inédite et a fourni un éclairage entièrement nouveau sur les arts de la table et la culture gastronomique. L'approche pionnière de Villeroy & Boch qui remet en question l'aspect traditionnel pour créer quelque chose d'entièrement nouveau, ne se manifeste pas uniquement dans le décor, mais aussi dans la forme, et donc dans le mode de production.

Omnia GreenGain-WC

Produits de la série *NewWave*

Innovation et non-conformisme systématiques

Des étudiants de l'école supérieure de Cobourg présentent leurs propositions novatrices de design sur le thème *Univers balnéaires 2020*

Les innovations reposent sur des idées neuves, pionnières et originales. Afin de ne pas laisser la naissance de telles idées uniquement au hasard, Villeroy & Boch organise avec ses collaborateurs des séances d'innovation systématique et non-conformiste. Elles abordent principalement les techniques de questionnement, les processus de réflexion ainsi que les techniques de créativité et de résolution des problèmes. Des ateliers d'innovation orientés aux groupes cibles permettent en outre de générer de nouvelles idées de produits, de solutions et de prestations de services. C'est dans ce cadre que Villeroy & Boch a organisé, en novembre 2011, l'atelier *Hotelbad der Zukunft* (Salle de bains d'hôtel du futur), auquel ont participé des concepteurs, architectes et architectes d'intérieur venus des quatre coins de l'Allemagne.

En sa qualité de principe d'entreprise, l'innovation doit résulter d'une vision et d'une stratégie claires, et procéder d'une approche structurée. Enthousiasme et passion sont toutefois les facteurs essentiels garants de la réussite des innovations. En faisant part de leurs propositions et suggestions à l'équipe de gestion des idées de Villeroy & Boch, les collaborateurs témoignent de l'important potentiel d'innovation dont ils recèlent. Le succès de la gestion des idées révèle la créativité, la flexibilité et l'acuité d'esprit des employés. Des quelque 1 000 idées soumises en 2011, près d'une sur deux a pu être concrétisée.

La reconnaissance précoce des tendances joue aussi un rôle majeur. Les changements sociaux intervenant au sein de la société, dans les arts de la table et dans la culture balnéaire sont des indicateurs importants qui doivent être décelés et explorés, afin d'en extraire les résultats qui influeront à moyen et long terme

sur la politique d'assortiment. L'étude des tendances est un outil qui peut être utilisé pour accroître la précision avec laquelle la créativité, chez Villeroy & Boch, s'oriente aux besoins présents et futurs des clients.

Des projets visionnaires impliquant des écoles supérieures de design, telles que celle de Cobourg, peuvent être également sources d'inspiration pour le développement de produits et de concepts. Dans le cadre du thème *Badwelten 2020 - neue Lebensweisen, neue Badkonzepte* (Univers balnéaires 2020 – nouveaux modes de vie, nouveaux concepts pour salles de bains), les étudiants ont incorporé les nouvelles tendances dominantes que sont l'urbanisation, les technologies pour salles de bains, l'efficacité énergétique et la salle de bains en tant que refuge pour aboutir à des propositions de design novatrices et créatives. Ce genre de projet dévoile de nouvelles opportunités, identifie les besoins à venir et révèle les nouveaux talents au bénéfice de la conception interne des produits.

Chez Villeroy & Boch, pour s'imposer, toute nouveauté doit intégrer l'esprit du temps. Les idées et projets novateurs sont promus par *le Group Innovation Committee* (GIC). Ce processus stratégique étant décisif pour toutes les activités qui en découlent, le Directoire participe activement au GIC.

Produits novateurs 2011

Villeroy & Boch s'est à nouveau distingué en 2011 par des produits nouveaux et novateurs. Citons ici notamment l'extension de la série *NewWave*, dans la Division Arts de la Table, ainsi que *My Nature* et *O.novo*, les deux nouvelles collections de la Division Salle de Bains et Wellness.

Dotée d'un design inhabituel et novateur, la collection *NewWave* a, dès son introduction sur le marché, marqué une rupture par rapport à l'expression formelle et au mode de fabrication traditionnels des produits destinés aux arts de la table. Toutefois, qu'elle que soit son innovation et son succès, une telle collection n'est pas destinée à rester figée dans le temps, mais bien à évoluer avec son temps. En 2011, Villeroy & Boch a donc étendu la gamme de produits. Au cœur de cette extension se trouve l'extravagant *NewWave* Eyecatcher, un bol une coupe double. Un esprit nouveau a été insufflé à la gamme *NewWave* et a imprimé un mouvement circulaire à son ondulation caractéristique, qui rappelle un drapeau flottant au vent. La traverse *Urban Nature* et le bol *Flow* accueillent désormais dans leurs rangs un autre article en céramique inhabituel qui ne manquera pas, lui aussi, d'attirer tous les regards.

Bol double *NewWave* Eyecatcher

Urban Nature Traverse

Bol *Flow*

La collection pour salle de bains *My Nature* exprime la nostalgie de l'authentique en mariant la céramique de qualité produite sur le site de Mettlach au bois de châtaignier de la région, à la veinure éclatante de vie. Le décor haptique *Castanea*, disponible également pour lavabos, est à ce titre une innovation. Une nouvelle technique de production permet de fabriquer pour la première fois des décors que la vue et les sens pourront appréhender, et ce grâce aux structures profondes et aux dessins en filigrane. Le WC, fixé par un système de montage invisible, ne consomme que 4,5 litres d'eau par actionnement de chasse d'eau, pour un rinçage efficace. Pour son abattant pour WC *NatureSeat*, Villeroy & Boch associe pour la première fois des composants en bois véritable avec une résine thermodurcissable hygiénique et d'entretien facile.

La série *O.novo* révolutionne quant à elle l'assortiment d'entrée de gamme pour salles de bains. Seuls 3 à 4,5 litres d'eau au maximum suffisent pour bénéficier d'une performance de rinçage optimale. Pour la gestion de projet, de telles caractéristiques sont importantes pour la certification internationale LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) pour immeubles et ouvrages conçus dans un esprit de durabilité.

Chez Villeroy & Boch toutefois, la protection de l'environnement n'intervient pas uniquement au niveau de la recherche et de l'innovation. Elle est pratiquée activement dès la production, par l'utilisation optimale des matières premières et de l'énergie ainsi que par la réduction des émissions.

Abattant pour WC *NatureSeat*

Lavabo *My Nature* en décor *Castanea*

ENVIRONNEMENT

Les trois exemples suivants illustrent l'excellence des prestations déjà fournies par Villeroy & Boch en matière de protection de l'environnement. Ils témoignent également des potentiels dont recèle l'entreprise. L'utilisation de technologies ultramodernes et le développement des capacités existantes conduisent à d'importantes économies d'énergie et d'argent, et garantissent donc une protection active de l'environnement.

Protection de l'environnement intégrée au processus

L'expression *Protection de l'environnement intégrée au processus* désigne toutes les activités qui débutent dès le stade de la fabrication. Des technologies modernes permettent d'éviter en partie le recours à des stratégies d'entretien telles que les stations d'épuration et les filtres. Parmi les nombreux projets mis en œuvre par Villeroy & Boch dans le cadre d'une protection de l'environnement intégrée au processus, citons le raccordement au processus de préparation d'émaillage d'une nouvelle technologie de traitement des eaux usées. Le nouveau système de traitement des eaux usées permet de récupérer environ 300 tonnes par an de matières premières sèches pour émail. Cette technologie a ainsi permis à Villeroy & Boch de réduire de moitié le volume des eaux usées déversées dans la Sarre.

Four de cuisson de Merzig

Le four de cuisson pour les arts de la table du site de Merzig illustre de manière impressionnante le potentiel d'accroissement de l'efficacité énergétique. Des optimisations en situations pratiques permettent de réaliser 4 200 tonnes d'économies en CO_2 par an. Cinq mesures décisives s'enchaînent dans le cadre de ce projet. En premier lieu, l'isolation du corps du four a été améliorée, permettant ainsi de réduire l'énergie utilisée pour le chauffage et de raccourcir les phases d'échauffement et de refroidissement. La récupération de la chaleur dissipée provenant de la zone de refroidissement se traduit également par une économie d'énergie. Le préchauffage de l'air requis lors de la combustion du gaz de chauffe peut être pris en charge par le prélèvement d'énergie à partir de la zone de refroidissement indirecte. Des économies d'énergie supplémentaires ont également pu être réalisées en remplissant de matériaux en céramique en vrac certaines zones de la structure du wagon de cuisson desquelles s'échappait jusqu'alors de l'énergie. Associé à une forme et à un matériau optimisés, l'adjuvant de combustion contribue en outre aussi à réduire les dépenses énergétiques.

Installation ORC de Mettlach

Afin de produire de l'électricité à partir de la chaleur dissipée, Villeroy & Boch a créé en 2011, en collaboration avec la société Keramischer OFENBAU GmbH, une installation de récupération d'énergie dans l'usine d'équipements sanitaires de Mettlach. Cette installation applique le processus ORC (Organic Rankine Cycle). L'air d'évacuation chaud est dirigé vers l'installation à partir de la zone de refroidissement d'un four tunnel (220-260°C). Cette chaleur dissipée utilisée dans l'évaporateur direct de l'installation ORC permet l'évaporation d' un agent réfrigérant organique, générant ainsi une pression de 25 bars. Cette vapeur actionne un oscillateur haute fréquence couplé à l'aide d'une turbine. L'électricité ainsi produite est injectée dans le réseau de Villeroy & Boch pour sa propre consommation. Une telle manière de procéder apporte chaque année un avantage financier à Villeroy & Boch. Il n'existe au monde aucune installation en série comparable avec évaporateur direct fonctionnant à ce niveau de puissance (30 kW). La plupart des installations ORC opérationnelles à ce jour fonctionnent à un niveau de puissance nettement supérieur à 100 kW.

RECONNAISSANCE DES ACTIVITÉS ENVIRONNEMENTALES

La transparence est un aspect important des activités environnementales de Villeroy & Boch. Le certificat EMAS et la norme internationale de management environnemental ISO 14001 confirment l'engagement écologique de Villeroy & Boch. Nombre de sites Villeroy & Boch sont déjà certifiés ISO 14001 et validés par l'EMAS.

EMAS

L'EMAS, abréviation d'Eco Management and Audit Scheme, a été développé par l'Union européenne. Il s'agit d'un système communautaire de management environnemental et d'audit destiné aux organisations désireuses d'améliorer leur performance environnementale. Le règlement EMAS (règlement sur l'audit environnemental) attribue à la responsabilité personnelle de l'économie un rôle majeur dans la maîtrise des conséquences environnementales dont elle est directement et indirectement à l'origine et se réfère, dans ce cadre, à un site précis. Deux sites de production Villeroy & Boch ont été validés de manière exemplaire par le règlement EMAS : le site de Vargarda (robinetterie) en Suède en 2001 et celui de Mettlach (usine d'équipements sanitaires) en Allemagne en 2009. Les sites allemands de Torgau et Merzig de la Division Arts de la Table prévoient une validation conformément à l'EMAS en 2012.

ISO 14001

ISO 14001 est une norme internationale de management environnemental et définit les exigences, reconnues dans le monde entier, auxquelles un système de management environnemental doit répondre. L'accent est placé sur la continuité du processus d'amélioration, afin d'atteindre les objectifs environnementaux que l'organisation s'est fixés. Ce processus repose sur la méthode Planifier – Exécuter – Contrôler – Optimiser. Les sites allemands de Torgau et Merzig appartenant à la Division Arts de la Table prévoient une certification en 2012 en plus des sites déjà certifiés.

Diplômes et certificats confirment les activités environnementales de Villeroy & Boch

STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE AU POSTE DE TRAVAIL SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET PRÉVENTION EN MATIÈRE DE SANTÉ

Une part non négligeable de la stratégie environnementale concerne l'environnement immédiat du poste de travail de l'employé. Les aspects « sécurité » et « santé », que ce soit dans la production ou l'administration, sont au cœur des activités de Villeroy & Boch. Les sites de production ont ainsi pu améliorer en permanence leur gestion de la sécurité. Outre l'application des mesures de sécurité prescrites par la loi, la gestion de la santé et de la sécurité se concentre sur la prévention et la sensibilisation des employés au thème de la sécurité au travail. Les employés sont activement impliqués dans la détection et la prévention des dangers. Le succès de cette stratégie apparaît à la lumière des statistiques des accidents : L'usine d'équipements sanitaires de Mettlach a ainsi enregistré une diminution radicale du nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail de plus de trois jours : depuis trois ans et demi, ce nombre est égal à zéro.

Villeroy & Boch considère par ailleurs que les émissions produites par l'utilisation d'additifs possèdent également des aspects d'ordre environnemental, sanitaire et sécuritaire. L'utilisation de composés de plomb dans la fabrication de céramique sanitaire a cessé il y a plus de 20 ans. Villeroy & Boch a entièrement banni l'oxyde de plomb, pourtant encore utilisé dans l'industrie céramique.

Outre les examens prescrits par la loi pour l'exercice de certaines activités, Villeroy & Boch organise des campagnes sanitaires. Les premières Journées de la santé se sont déroulées en 2010 sur le site de Mettlach. Tous les collaborateurs de la production et de l'administration étaient invités à participer aux actions, parmi lesquelles une consultation personnelle avec des experts. L'objectif n'était pas seulement de sensibiliser plus fortement le personnel aux questions relatives à la santé, mais surtout de présenter de façon pratique des méthodes qui contribuent à rester en bonne santé et à garder une parfaite condition physique. La vaste palette comprenait tout autant des examens de santé, des massages et analyse de la tenue du dos, que des explications sur le fonctionnement des défibrillateurs, l'ergonomie au travail et les mesures de premiers soins. Étant donné le succès remporté par ces actions, elles ont été étendues en 2011 à six autres sites.

La recherche, le développement et la détection rapide des tendances de demain aboutissent à des modes de production novateurs et écologiques, qui entraînent à leur tour des produits novateurs et écologiques. Sécurité au travail et santé des employés font également partie de la stratégie de l'entreprise : par le développement constant de ces disciplines, Villeroy & Boch s'engage sur la voie d'un progrès favorable d'un point de vue écologique et viable d'un point de vue économique.

DIVISION ARTS DE LA TABLE

Nicolas-Luc Villeroy, Directeur de la Division Arts de la Table, avec le nouveau décor *Mariefleur*

Indicateurs (économiques)

En millions d'euros	2011	2010
Chiffre d'affaires	281	267
EBIT - opérationnel	9	5
Investissements	8	12
Amortissements	8	9

Chiffres d'affaires par région

Pays	2011
Allemagne	32 %
Europe de l'Ouest	43 %
Europe de l'Est	5 %
Amérique du Nord	9 %
Autres pays	11 %

ENTRETIEN AVEC NICOLAS-LUC VILLEROY, DIRECTEUR DE LA DIVISION

Monsieur Villeroy, comment évaluez-vous l'exercice 2011 en ce qui concerne votre Division ?
L'année 2011 a été marquée par des hauts et des bas. Rétrospectivement, il m'est toutefois donné de constater que nous avons fait progresser notre chiffre d'affaires sur de nombreux marchés, notamment en Suède (+13 %), en Europe de l'Est (+24 %) et en Suisse (+16 %). Il est par ailleurs réjouissant que nous ayons également enregistré une hausse de 23 % sur notre marché national, l'Allemagne. Nous avons par ailleurs bien évolué en Russie (20 %) et en Chine. Par contre le Printemps arabe nous a empêchés de réaliser de bons chiffres d'affaires, et il semble que la crise économique n'ait atteint l'Australie qu'en 2011. Dans l'ensemble, nous pouvons dire que le premier semestre 2011, qui s'est accompagné d'une croissance mondiale, est meilleur que le deuxième semestre, lequel a été fortement marqué par la crise de l'euro. Encore un commentaire sur le secteur de l'hôtellerie : nous y avons enregistré une hausse de 8 % en Europe en 2011 et réussi à acquérir des commandes prestigieuses au Moyen-Orient. Citons dans ce contexte l'aménagement du Qatar National Convention Center, un projet qui se chiffre en millions.

Quels ont été les autres points forts de la Division Arts de la Table au cours de l'exercice écoulé 2011 ?
L'un des points forts de l'année passée a été le très bon salon de printemps Ambiente sur lequel nous avons réussi à surprendre les visiteurs avec de nombreuses nouveautés. La série *Farmhouse Touch* a remporté un franc succès tout au long de l'année, non seulement en blanc, qui traditionnellement se vend toujours bien mais également avec un décor bleu : *Farmhouse Touch Blueflowers*, qui constitue la part du lion du chiffre d'affaires de la collection. En outre, l'élargissement de la gamme *NewWave* a suscité un écho très positif. Les séries d'articles cadeaux haut de gamme telles qu'*Amazonia* ou *Pieces of Jewellery* dans le domaine du verre ont constitué d'autres points forts.

Nous ne nous sommes pas seulement concentrés sur nos produits; nous avons également apporté une attention particulière à nos point de vente, qu'il s'agisse de leur rénovation (Zurich, Wadgassen, Baden-Baden) ou de l'ouverture de nouveaux magasins (Nailloux près de Toulouse ou au niveau international, par exemple au Mexique ou en Chine). En fait, de telles ouvertures constituent une démarche importante pour Villeroy & Boch. En effet partout où nous pouvons installer ou gérer nous-mêmes des concepts de surfaces de vente nous renforçons la présence de notre marque, assurons notre succès et nous enregistrons des taux de croissance significatifs. L'inauguration de nouveaux magasins nous permet en outre de tester et d'optimiser notre stratégie de vente. Fin octobre, nous avons par exemple ouvert un magasin à Reutlingen; il s'agit d'un projet pilote dont le résultat nous permettra d'identifier avec quel concept de magasin et quelle gamme de produits nous pourrons assurer notre succès à l'avenir dans les villes moyennes.

Après des collections telles que Petite Fleur, Althea Nova et Farmhouse Touch Blueflowers, Villeroy & Boch vient de présenter au salon Ambiente 2012 une nouvelle série de vaisselle avec un motif floral appelé Mariefleur. Le floral constitue-t-il une tendance permanente pour Villeroy & Boch ?
Les motifs floraux font partie de l'ADN de Villeroy & Boch. *Vieux Luxembourg et Wildrose*, qui sont très appréciés, ont joué et jouent encore un rôle important dans l'histoire de notre société. Au siège de Villeroy & Boch à Mettlach/Saar en Allemagne, il suffit de regarder par la fenêtre pour apercevoir, d'un côté la nature pure et de l'autre côté de beaux édifices. L'origine géographique de la marque se retrouve ainsi transposée dans nos deux orientations stylistiques principales : *Classic et Country*. La transposition urbaine de ces deux styles donne naissance au troisième pilier *Metropolitain*. Je sais par expérience que

pour la marque Villeroy & Boch, le floral peut être interprété dans chacun de ces trois styles. Par ailleurs, les analyses des tendances nous confirment clairement que les couleurs et les thèmes floraux sont plus que jamais d'actualité. C'est la raison pour laquelle notre style 2012 est de nouveau caractérisé par une très grande fraîcheur, une grande variété de couleurs et un grand choix de fleurs. Avec ces décors, nous nous adressons à nos consommateurs cibles tant au plan national qu'international.

Restons-en aux consommateurs cibles et goûts internationaux : quelles sont les répercussions de la stratégie d'internationalisation de Villeroy & Boch sur le style des produits des Arts de la Table ?
La globalisation réduit le monde à la taille d'un village. Les cultures s'interpénètrent parce que les gens voyagent de plus en plus. Chacun de nous, qu'il soit styliste ou consommateur, se voit confronté à une multitude d'influences en provenance de toutes les régions du monde. Nous les retrouvons par exemple sur notre table sous forme d'assiette à pizza ou à pâtes. Villeroy & Boch décèle de telles influences et les aborde de façon proactive. La dimension internationale se répercute essentiellement sur quatre aspects :

Premièrement, le prix qui varie en fonction du positionnement de la marque sur le marché. Deuxièmement le décor. Cette année par exemple, nous avons lancé un motif asiatique pour « l'Année du Dragon ». Troisièmement, la globalisation peut avoir un impact sur l'aspect formel. Bien qu'au niveau de la forme nous tenions à rester fidèles à nos racines européennes, nous n'hésitons pas de temps en temps à procéder à des adaptations culturelles. Nous avons par exemple lancé une tasse à moka arabe sans anse. Cette année, en 2012 donc, nous proposons avec *Anmut Asia* également les bols à riz et à soupe asiatiques traditionnels. Car la marque Villeroy & Boch a bien évolué en Russie et en Chine.
Quatrièmement, on ne peut plus parler aujourd'hui d'un art de la table ou d'une culture gastronomique. Avec l'internationalisation il faut les décliner au pluriel. Il en résulte, pour nous et notre gamme de produits, de nouvelles opportunités et possibilités. A côté de la table dressée classique, nous travaillons par thèmes, situations ou évènements. Il peut s'agir de sujets aussi diversifiés qu'un thème café ou thé, ou bien encore un thème asiatique ou barbecue. Nous proposons aujourd'hui des produits dans les catégories de prix les plus diverses, pour la table, la décoration et la cuisine.

Villeroy & Boch contribue-t-il encore, dans ce contexte, à la démocratisation des arts de la table ?
Cette contribution est également inscrite dans les gènes de Villeroy & Boch. Pour autant que je puisse me souvenir, il a toujours été important pour nous de faciliter l'accès aux Arts de la Table à nos clients. Par conséquent, notre objectif a toujours été de mettre au point des produits présentant un excellent rapport qualité-prix, destinés à un grand public, et pour un usage quotidien. Et ce, à une époque où la porcelaine portait le qualificatif « d'or blanc » en raison de sa rareté.

Quels objectifs s'est fixée votre Division pour 2012 ?
Tout d'abord, je souhaite continuer à travailler avec une équipe de collaborateurs et collaboratrices très engagés et passionnés. Sans eux, nous ne pouvons rien atteindre et serions par conséquent bien moins ambitieux dans la poursuite de nos objectifs. Bien entendu, notre objectif premier est de poursuivre notre croissance tant sur nos marchés-clés européens que sur nos marchés porteurs tels que la Chine et la Russie – et avons de bons atouts pour celà.

DIVISION SALLE DE BAINS ET WELLNESS

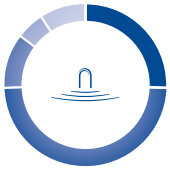
Andreas Pfeiffer,
Directeur de la Division Salle de Bains et Wellness

Subway 2.0 : La collection couronnée de succès
L'évier *Lagor Pure* : La géométrie parfaite

Indicateurs (économiques)

En millions d'euros	2011	2010
Chiffre d'affaires	462	447
EBIT - opérationnel	19	19
Investissements	18	12
Amortissements	19	21

Chiffres d'affaires par région



Pays	2011
Allemagne	26 %
Europe de l'Ouest	49 %
Europe de l'Est	11 %
Amérique du Nord	5 %
Autres pays	9 %

ENTRETIEN AVEC ANDREAS PFEIFFER, DIRECTEUR DE LA DIVISION

Monsieur Pfeiffer, veuillez nous présenter les grandes lignes de votre Division pour l'année 2011.
Dans l'ensemble, 2011 a été une année satisfaisante pour la Division Salle de Bains et Wellness. Bien que nous n'ayons pas pu maintenir la tendance des neuf premiers mois du fait d'une détérioration du climat économique au dernier trimestre, nous avons terminé l'année en enregistrant une croissance du chiffre d'affaires supérieure de 3 % à celle de l'an dernier. Un regard sur les régions laisse apparaître un tableau très hétérogène. Nous avons été confrontés d'un côté aux troubles politiques au Proche et Moyen-Orient et à la crise financière et de la dette sur les marchés du sud de l'Europe. D'un autre côté, nous avons pu réaliser un excellent résultat sur les marchés clés pour Villeroy & Boch d'Europe de l'Ouest et centrale, notamment en Allemagne (+11 %). Globalement, c'est un résultat dont l'ensemble de l'équipe Salle de Bains et Wellness peut être fière, en particulier parce qu'il a été réalisé dans un contexte économique difficile.

L'an dernier, vous disiez ici que l'Asie et la Russie étaient des régions particulièrement intéressantes. Êtes-vous parvenu à bien progresser dans ces régions en 2011 ?
La Russie (+25 %) et la Chine (+64 %) ont, en 2011, de nouveau fait partie de nos moteurs de croissance. Nous avons continué avec succès en 2011 à investir dans nos propres structures et à renforcer systématiquement notre marque en améliorant la distribution. Dans ces deux pays, nous enregistrons désormais un chiffre d'affaires dépassant les 30 millions d'euros, ce qui représente un niveau de chiffre d'affaires vraiment significatif. Nous estimons que la voie que nous avons choisie revêt également un potentiel de croissance durable dans les années à venir. Nous l'avons souligné en procédant à la création d'une société de distribution en Russie.

Il était possible de voir dans les derniers rapports trimestriels que Villeroy & Boch misait sur le bon cheval avec ses meubles de salle de bains. La stratégie « Salle de bains à guichet unique » reste donc une réussite ?
Cela fait déjà plusieurs années que Villeroy & Boch mise avec succès sur la stratégie « Salle de bains à guichet unique » ou, pour être plus précis, sur la stratégie de vente de collections de salles de bains. En 2011, nous avons réalisé plus de 40 % de notre chiffre d'affaires avec nos gammes de produits non céramiques. Sur ce point, les activités de meubles de bains se sont particulièrement distinguées l'an dernier avec une hausse de 17 %. Mais nous avons également amélioré durablement les ventes des baignoires et bacs de douches avec des produits Villeroy & Boch.

De la production aux produits. La « Salle de bains à guichet unique », cela signifie aussi des accessoires de salle de bains tels que des porte-savons. Comment a été perçue la nouvelle boutique allemande en ligne consacrée à ces produits ?
Le lancement en novembre dernier de notre boutique allemande en ligne pour accessoires de salle de bains a été un succès. Cette présence sur Internet est très importante pour nous. La nouvelle plateforme de commerce en ligne, accessible à l'adresse *http://badshop.villeroy-boch.com*, connaît une évolution positive. Le projet est encore récent et permettra de fidéliser plus fortement les clients à notre marque. Du reste, nous testons actuellement l'accueil réservé aux produits dans notre propre service de distribution stationnaire sur un point de vente à Rottach-Egern en Allemagne.

Dans votre Division, quels produits font partie des plus grandes surprises de l'année ?
Rien de bien surprenant en soi mais en 2011, l'évolution du chiffre d'affaires de la marque programme *Subway* a dépassé nos prévisions. Nous serons bien positionnés aussi sur ce segment de marché dans les prochaines années grâce au nouveau programme de meubles de salle de bains et aux compléments dans le portefeuille céramique, *Subway 2.0*. Nous réussissons très bien aussi avec nos éviers en céramique de qualité, et parmi eux notamment l'évier *Lagor Pure* au design moderne et intemporel qui se caractérise par une linéarité classique et une courbure organique.

Le lavabo décoré d'O.novo et le miroir de salle de bains MoretoSee avec un système de sonorisation intégré +Sound ont remporté en 2011 le Plus X Award ; des produits de la série My Nature ont obtenu le Reddot Design Award. Quel rôle jouent les prix de design pour votre segment ?
Ces distinctions soulignent notre faculté d'innovation en termes de design et de communication. Nos employés sont, à juste titre, fiers de ce qu'ils ont accompli. Dans le même temps, ces prix de design nous stimulent pour que nous continuions à nous montrer fidèles à notre réputation de précurseurs en la matière.

Venons-en à la gestion de projet : Vous a-t-il été possible en 2011 d'assurer de prestigieuses commandes pour Villeroy & Boch ?
Dans le cadre de l'ISH, en mars dernier, nous avons présenté notre plateforme de projet *360° Projects* et nous nous consacrons depuis de manière plus intensive encore que les années précédentes aux groupes cibles que sont les architectes, les concepteurs, les promoteurs et les installateurs. Nous continuons ainsi à développer durablement notre position dans la gestion de projet, tant sur les marchés clés en Europe qu'en Russie et en Asie. Ceci nous a permis en 2011 d'équiper avec des produits Villeroy & Boch des projets prestigieux tels que le Grand Fortune Bay Hotel à Sanya, Chine, ou la construction du Center Parcs sur les berges du Bostalsee, en Sarre.

Quelles sont vos attentes pour la Division pour l'année 2012 ?
La situation reste intéressante. Nous sommes une fois de plus face à une année dont le déroulement est quasiment impossible à prévoir. Nous ferons tout notre possible pour continuer à renforcer notre position sur les marchés et à la fin, si les conditions économiques le permettent, nous obtiendrons un meilleur résultat qu'en 2011.

Monsieur Pfeiffer, quels sont vos objectifs à moyen et long terme ?
Nous continuerons à améliorer notre position de numéro un en tant que marque européenne de tradition haut de gamme tant en Europe qu'en Asie et en Amérique, en mettant clairement l'accent sur le renforcement de la marque et sur les offres globales de salle de bains, adaptées aux besoins de notre clientèle privée et de gestion de projet. En clair, nous orienterons notre organisation de sorte à renforcer notre position sur les marchés traditionnels et à pouvoir saisir les opportunités de croissance sur des marchés ciblés en Asie et en Russie.

RAPPORT DE GESTION CONSOLIDÉ POUR L'EXERCICE 2011

CHIFFRE D'AFFAIRES DE 743 MILLIONS D'EUROS, EN HAUSSE DE 4 % PAR RAPPORT AU NIVEAU DE CELUI DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4E TRIMESTRE AU NIVEAU DE CELUI DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT MALGRÉ L'IMPACT DE LA CRISE DE LA DETTE MONDIALE SUR LA DEMANDE

EBIT OPÉRATIONNEL AVANT PRODUIT EXCEPTIONNEL EN AMÉLIORATION DE 17 %, À 28 MILLIONS D'EUROS, PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

CESSION, AU MOIS DE DÉCEMBRE 2011, DES ANCIENS LOCAUX INDUSTRIELS DE LÜBECK-DÄNISCHBURG POUR UN BÉNÉFICE DE 9 MILLIONS D'EUROS

RÉSULTAT CONSOLIDÉ EN HAUSSE, À 18 MILLIONS D'EUROS

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Après un premier semestre solide, la détérioration ultérieure de la conjoncture économique s'est poursuivie sans relâche au cours du 4e trimestre. L'ampleur exceptionnelle avec laquelle la crise de la dette souveraine s'étend et, avec elle, l'ébranlement régulier d'un secteur financier déjà affaibli engendrent un véritable affaiblissement mondial de la demande en biens de consommation et d'équipement. Une grande partie des marchés européens sont fortement affectés par cette évolution, or ils revêtent une importance de tout premier plan pour Villeroy & Boch. Pays présentant traditionnellement des performances particulièrement solides, le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine ne sont pas non plus parvenus à se soustraire entièrement à ces répercussions, de sorte que les impulsions positives, initialement fortes et contraire aux tendances enregistrées dans les autres régions, qu'ils imprimaient jusqu'alors perdent de plus en plus de leur vigueur.

COMPTE DE RÉSULTAT DU GROUPE VILLEROY & BOCH

» Voir tableau à la page 35 ci-dessus

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT

Le chiffre d'affaires progresse de 4 % par rapport à celui de l'exercice précédent

Le Groupe Villeroy & Boch a réalisé un chiffre d'affaires de 743 millions d'euros au cours de l'exercice 2011. Par rapport au chiffre d'affaires de 714 millions d'euros réalisé au cours de l'exercice précédent, cela représente une progression de 4 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2011

» Voir tableau à la page 35 ci-dessous

Structure du compte de résultat consolidé (IFRS)

En millions d'euros	2011	% du chiffre d'affaires	2010	% du chiffre d'affaires
Chiffre d'affaires	743	100	714	100
Coûts des marchandises vendues	–433	–58	–419	–59
Résultat brut du chiffre d'affaires	**310**	**42**	**295**	**42**
Frais de distribution, de marketing et de développement	–236	–32	–226	–32
Coûts administratifs généraux	–46	–6	–41	–6
Autres charges/produits	0	0	–5	–1
EBIT opérationnel (avant produit exceptionnel)	**28**	**4**	**24**	**3**
Cession Dänischburg	**9**	**1**	**–**	**–**
Amende européenne pour entente	**–**	**–**	**–73**	**–10**
EBIT (charges / produits exceptionnels inclus)	**37**	**5**	**–49**	**–7**
Résultat financier	–11	–2	–10	–1
Résultat avant impôts (EBT)	**26**	**4**	**–60**	**–8**
Impôts sur les bénéfices	–8	–1	–3	–0
Résultat consolidé	**18**	**2**	**–63**	**–9**

Chiffre d'affaires par pays – Groupe Villeroy & Boch 2011

En millions d'euros	Chiffre d'affaires	Part
Allemagne	**208**	**28 %**
International	**535**	**72 %**
Pays scandinaves	101	14 %
Autres transatlantiques	76	10 %
France	71	10 %
Europe de l'Est	65	9 %
Pays du Benelux	60	8 %
Royaume-Uni	31	4 %
Italie	29	4 %
États-Unis	27	4 %
Mexique	20	3 %
Suisse	20	3 %
Autriche	18	2 %
Espagne	12	2 %
Reste Europe de l'Ouest	5	1 %

Sur le marché allemand, l'activité a généré un chiffre d'affaires de 208 millions d'euros. Cela représente une amélioration d'environ 28 millions d'euros, soit une hausse de 16 %. Près de la moitié de cette hausse du chiffre d'affaires est imputable à un projet de grande ampleur, portant sur un volume de 13 millions d'euros, exécuté par la Division Arts de la Table. À l'international, le chiffre d'affaires ressort à 535 millions d'euros, et s'établit ainsi un niveau légèrement supérieur à celui de l'année précédente. En Russie et en Chine, les ventes ont enregistré un fort développement. Cela contraste avec un recul du chiffre d'affaires réalisé aux États-Unis en raison de la fermeture de points de vente au détail non rentables ainsi que de parités monétaires défavorables.

Résultat consolidé en hausse, à 18 millions d'euros

La hausse du chiffre d'affaires enregistrée par rapport à 2010 et la réduction des coûts de production ont conduit à une amélioration du résultat brut du chiffre d'affaires de 15 millions d'euros. Nous avons tout autant poursuivi et intensifié le renforcement, initié dès 2010, de nos activités dans les régions porteuses que sont l'Asie, le Pacifique et l'Amérique, que mis l'accent sur le programme de formation des cadres s'adressant aux jeunes diplômés. En y incluant les augmentations liées à l'inflation, cela a conduit à une hausse des coûts de structure de l'ordre de 11 millions d'euros. Au final, par rapport à l'exercice précédent, le résultat opérationnel (EBIT avant produit exceptionnel) réalisé en 2011 a augmenté de 4 millions d'euros, et s'établit ainsi à 28 millions d'euros.

En y intégrant le bénéfice d'un montant de 9 millions d'euros découlant de la cession des anciens locaux industriels de Lübeck-Dänischburg, l'EBIT après produit exceptionnel ressort à 37 millions d'euros pour l'exercice 2011. Ceci correspond à uneamélioration de 86 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Lors de l'exercice 2010, le résultat avait été grevé par une charge exceptionnelle de 73 millions d'euros découlant de l'amende pour entente infligée par l'Union européenne.

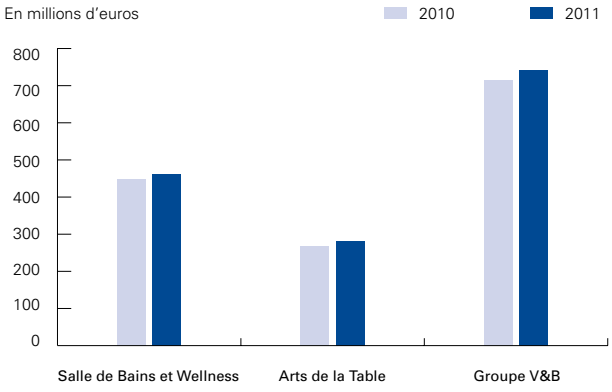
Le résultat financier du Groupe a enregistré une baisse d'environ 7 %, à –11 millions d'euros. Ceci est essentiellement dû à la baisse des liquidités nettes moyennes résultant du paiement, au mois de septembre 2010, de l'amende infligée pour entente par l'Union européenne.
En 2011, la charge d'impôt s'élève à 8 millions d'euros (contre 3 millions d'euros au cours de l'exercice précédent).

Au final, en enregistrant une performance de 18 millions d'euros au cours de l'exercice 2011, il a donc été de nouveau possible de réaliser un résultat consolidé nettement positif.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT DES DIVISIONS (GROUPE)

Résultat consolidé 2010/2011

Répartition par Division



En millions d'euros

Division	2010	2011	Variation	
Salle de Bains et Wellness	447	462	15	3 %
Arts de la Table	268	281	13	5 %
Groupe V&B	**714**	**743**	**29**	**4 %**

Évolution des activités au sein des Divisions

La **Division Salle de Bains et Wellness** a, au cours de l'exercice 2011, réalisé un chiffre d'affaires de 462 millions d'euros (+ 3 % par rapport à l'exercice précédent).

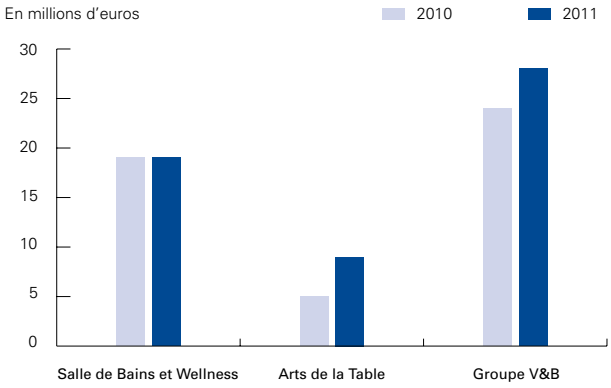
À l'échelle régionale, la Chine (+64 %), l'Ukraine (+54 %), la Russie (+25 %), l'Allemagne (+11 %), la Belgique (+7 %) et les Pays-Bas (+5 %) ont enregistré une évolution particulièrement satisfaisante. Sur le continent américain, les ventes ont, ne serait-ce qu'en raison des taux de change défavorables, subi un recul de 11 %. Les secteurs d'activités de la division ont tous connu une évolution positive, les meubles de salle de bains enregistrant le taux de croissance le plus élevé en réalisant une performance de +17 % par rapport à l'exercice précédent.

Malgré l'augmentation parfois considérable observée en ce qui concerne les prix d'achat des matières premières et des matériaux achetés, et en dépit, également, d'investissements stratégiques ciblés réalisés dans le renforcement des activités dans les régions porteuses, il a été possible de réaliser un résultat opérationnel (EBIT) de 19 millions d'euros s'établissant ainsi au niveau de celui de l'exercice précédent.

La **Division Arts de la Table** a, en 2011, réalisé un chiffre d'affaires de 281 millions d'euros, soit une progression de 5 % par rapport à 2010. Toujours dans cette Division, la croissance est essentiellement soutenue par les activités allemandes (+23 %), dont les performances sont en grande partie imputables à l'exécution d'un projet de grande ampleur, portant sur un volume de 13 millions d'euros, avec une chaîne de supermarchés. À l'international, le chiffre d'affaires a, au final, subi un repli de 2 % par rapport à l'exercice précédent. Des progressions ont été enregistrées en Russie (+20 %), dans les autres pays d'Europe orientale (+24 %), en Suisse (+16 %) et en Suède (+13 %). Aux États-Unis, par contre, la fermeture de points de vente au détail déficitaires ainsi que l'évolution défavorable de la parité monétaire face au dollar US ont eu des effets négatifs. Dans les pays arabes, l'incidence qu'avaient eue les troubles politiques sur le chiffre d'affaires au cours du premier trimestre a finalement pu être rattrapée en très grande partie au cours des trimestres suivants.

Par rapport à l'exercice précédent, le résultat opérationnel (EBIT) s'est, en 2011, amélioré, pour passer de 4 millions d'euros à 9 millions d'euros. Cela est essentiellement dû à la hausse du chiffre d'affaires ainsi qu'à la réduction des coûts de production obtenue grâce à la modernisation et à la concentration de la fabrication sur un nombre désormais réduit de deux sites de production.

EBIT du Groupe 2010/2011
(avant produit de la cession de Dänischburg / charge exeptionnelle amende UE)

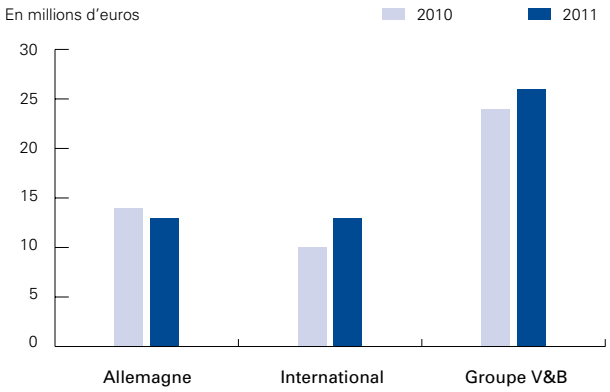


En millions d'euros

Division	2010	2011
Salle de Bains et Wellness	19	19
Arts de la Table	5	9
Groupe V&B	**24**	**28**

INVESTISSEMENT

Investissements en immobilisations et incorporelles 2010/2011



En millions d'euros	2010	2011
Allemagne	14	13
International	10	13
Groupe V&B	**24**	**26**

Volume d'investissement du Groupe Villeroy & Boch

Les investissements d'immobilisations corporelles et incorporelles réalisés au cours de l'exercice 2011 se sont élevés à 26 millions d'euros, contre 24 millions d'euros au cours de l'exercice précédent, 50 % desdits investissements ayant été effectués en Allemagne.

La **Division Salle de Bains et Wellness** constitue la priorité des activités d'investissement dont elle capte 69 % du volume (contre 51 % l'année précédente). À l'international, le Groupe a procédé à des investissements d'un volume de 11 millions d'euros, dont 29 % en Europe occidentale, 42 % en Europe orientale, et 29 % pour des sites implantés sur les autres continents. L'accent a notamment été mis sur les investissements réalisés en liaison avec la poursuite du renforcement du site en Thaïlande, ainsi qu'avec la modernisation des techniques de production en Roumanie et en Hongrie. L'Allemagne n'a pas non plus été en reste, et des investissements y ont été réalisés en vue d'améliorer encore davantage les processus de production.

La **Division Arts de la Table** a bénéficié d'investissements d'un volume de 8 millions d'euros. Au total, 79 % de ces investissements ont été réalisés en Allemagne, où ils ont essentiellement concerné l'optimisation des processus de production dans les deux usines de Torgau et de Merzig. À l'international, le réseau de distribution a été renforcé.

FINANCEMENT

Résumé du tableau

En millions d'euros	2011	2010
Résultat consolidé avant charges exceptionnelles	18	10
Amortissements courants sur immobilisations corrections de valeurs incluses	27	33
Variations des provisions non courantes	–14	–14
Résultat des cessions d'immobilisations	–11	–2
Variations des stocks, des créances, des engagements et des provisions courantes, ainsi que des autres actifs et passifs	–3	–8
Autres transactions sans effet de trésorerie	16	11
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (avant l'amende de l'UE)	**34**	**31**
Amende européenne pour entente et frais liés	–	–73
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (total)	**34**	**–42**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**–5**	**5**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**–6**	**–2**
Total des flux de trésorerie	**22**	**–39**
Réserves de trésorerie au 1er janvier	**37**	**79**
Total des flux de trésorerie	22	–39
Variation des réserves de trésorerie	0	0
Variation du périmètre de consolidation	–	–2
Réserves de trésorerie au 31 décembre	**59**	**37**

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles (avant Union européenne) s'élève à 34 millions d'euros, soit 3 millions d'euros de plus que l'année précédente. Cette variation découle de l'amélioration du résultat opérationnel.

Par rapport à l'exercice précédent, le flux de trésorerie liée aux activités d'investissement a enregistré une réduction de 10 millions d'euros. La performance de l'exercice précédent contenait ici la restitution découlant d'un dépôt pour un montant de 20 millions d'euros, tandis que ceci n'a, au cours de l'exercice considéré, été que partiellement compensé par des entrées de trésorerie découlant de la cession d'actifs.
En 2011, le flux de trésorerie lié aux activités de financement comprend essentiellement le versement du dividende au titre de l'exercice 2010.

Liquidité nette

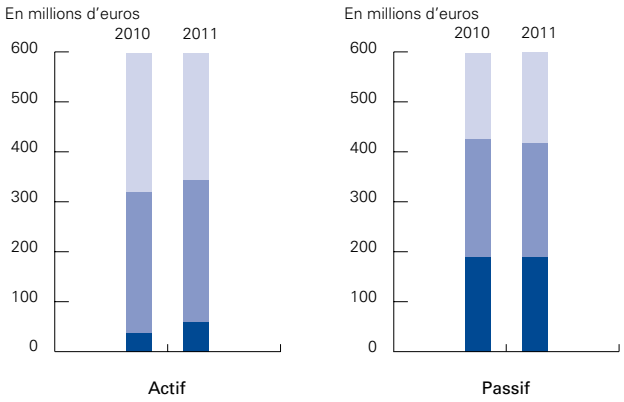
La liquidité nette s'est appréciée de 22 millions d'euros, à 8 millions d'euros, par rapport à l'exercice précédent. Ceci est essentiellement dû à l'excédent de résultat courant ainsi qu'à l'entrée de trésorerie découlant de la cession des anciens locaux industriels de Dänischburg.

Le calcul de la liquidité nette intègre la réserve de trésorerie, les actifs financiers courants, ainsi que les passifs financiers courants et non courants.

STRUCTURE DU BILAN EN 2011

À la date de clôture, le total du bilan demeure inchangé par rapport à l'année précédente, et s'établit à 598 millions d'euros. La structure du bilan se présente comme suit :

Structure du bilan du Groupe – Variation 2010/2011



Actif en millions d'euros	**2010**	**2011**
Actifs non courants	279	254
Actifs courants	282	285
Trésorerie	37	59
Total du bilan	**598**	**598**

Passif en millions d'euros	**2010**	**2011**
Capitaux propres	173	181
Passifs non courants	236	228
Passifs courants	189	190
Total du bilan	**598**	**598**

Le résultat positif enregistré au cours de l'exercice 2011 a, après la distribution du dividende, de nouveau conduit à une amélioration du capital propre de l'ordre de 8 millions d'euros, à 181 millions d'euros. Le taux de capitaux propres est ainsi passé de 29 %, au cours de l'année précédente, à 30 %.

Les actifs non courants ont, dans l'ensemble, subi une réduction d'un montant de 25 millions d'euros. Cette modification provient, d'une part, du reclassement de 11 millions d'euros provenant d'immobilisations dans les actifs détenus en vue de la vente. Cela s'inscrit dans le cadre de la cession prévue d'une nouvelle participation de 15 % détenue dans V&B Fliesen GmbH à l'actionnaire majoritaire turc (4 millions d'euros) ainsi que dans celui de la vente d'une usine de fabrication de céramiques sanitaires au Mexique (7 millions d'euros).
D'autres raisons résident dans le remboursement d'un prêt à long terme par V&B Fliesen GmbH (1 million d'euros), une baisse de la valeur de l'actif immobilisé imputable aux effets de change (3 millions d'euros) ainsi que dans des amortissements plus élevés par rapport aux investissements au cour de l'exercice (env. 1 million d'euros). La part de l'actif immobilisé entier dans le total du bilan s'élève ainsi à 36 % (contre 39 % l'année précédente).

Le recours à des déficits fiscaux reportables d'un volume de 7 millions d'euros a réduit le montant actuel des actifs d'impôts différés.

Le montant des actifs courants a progressé de 3 millions d'euros, à 285 millions d'euros, par rapport à l'année précédente. Sur ce point, la position « actifs non courants détenus en vue de la vente » est demeurée pratiquement inchangée, car l'investissement de reclassement susmentionné découlant d'immobilisations a, entre-temps, été presque compensé par la cession des actifs qui y étaient détenus au cours de l'exercice précédent.
Les passifs courants ont, au cours de l'exercice considéré, progressé de 22 millions d'euros, à 59 millions d'euros. De plus amples explications sont proposées dans le tableau des flux de trésorerie.

Les passifs non courants ont diminué de 8 millions d'euros. Ceci se reflète essentiellement dans la diminution des provisions pour pensions et obligations similaires, ainsi que dans celle du passif d'impôt différé. Les passifs courants demeurent pratiquement inchangés. Les dettes fournisseurs progressent de 6 millions d'euros, tandis que le recul des provisions à court terme s'élève, lui, à 7 millions d'euros.

EFFECTIFS

Au 31 décembre 2011, Villeroy & Boch employait un total de 8 449 collaboratrices et collaborateurs, dont près de 30 % en Allemagne. Par rapport à l'exercice précédent, les effectifs comptent ainsi 239 personnes de moins. Les effectifs se répartissent comme suit : 5 733 collaboratrices et collaborateurs au sein de la Division Salle de Bains et Wellness, 2 317 au sein de la Division Arts de la Table, et 399 au sein des services centraux.
L'effectif annuel moyen du Groupe Villeroy & Boch est ainsi passé de 8 729 à 8 558 collaboratrices et collaborateurs par rapport à l'exercice précédent.

APPROVISIONNEMENT

Compte tenu de la manière satisfaisante dont la conjoncture économique mondiale a continué d'évoluer au cours des trois premiers trimestres de l'année 2011, mais aussi du fait de la hausse considérable du prix des matières premières telle qu'elle a été enregistrée au cours de cette période (cela a notamment été le cas pour l'énergie, le zircon, les métaux précieux, le laiton, les matières plastiques, et les matériaux d'emballage), Villeroy & Boch s'est vu, dans ces catégories de produits, confronté, après les hausses de prix, à des créances d'un montant nettement plus élevé que ce qui avait été prévu pour 2011. La hausse des prix des catégories de marchandises concernées a finalement pu être limitée à 5 % en moyenne, ceci grâce à la poursuite des projets visant à réaliser des économies ainsi que du travail réalisé par le service achats.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En incluant le développement du design, le Groupe Villeroy & Boch a consacré 12 millions d'euros pour le financement de ses activités en recherche et développement au cours de l'exercice 2011. Cette somme s'est répartie comme suit : 8 millions d'euros pour la Division Salle de Bains et Wellness ; 4 millions d'euros pour la Division Arts de la Table.

En 2011, notre culture de l'innovation caractérisée par la vitalité de sa créativité artistique, l'affinité marquée qu'elle a pour le design, son inventivité et le véritable amour qu'elle cultive à l'égard de la céramique, a non seulement permis de créer des concepts de produits distingués par des prix, comme l'illustre l'exemple de *My Nature* dans la Division Salle de Bains et Wellness, mais également d'enregistrer des progrès techniques d'ampleur significative, en associant les activités de recherche et de développement.

Un grand nombre de ces avancées, notamment dans les domaines de l'efficacité énergétique et de la productivité, ont été mis au point dans le cadre de projets de recherche.

L'initiative *SIMSAN* fournit un bon exemple de ce en quoi peuvent consister de tels projets. Le recours à des procédés d'analyse et à la microscopie électronique de pointe permet, en s'appuyant sur la mise en œuvre de simulations informatiques, de mettre au point des mélanges optimisés de matières premières, ainsi que d'augmenter l'efficacité énergétique et la productivité de manière significative. Cela permet de mettre en œuvre une gestion des

processus solide et garantissant une véritable continuité de fonctionnement, notamment en ce qui concerne la fabrication d'articles à géométrie complexe. D'autres exemples de projets de recherche en cours illustrent parfaitement la puissance d'innovation de l'entreprise toute empreinte de tradition qu'est Villeroy & Boch, c'est notamment le cas du projet de recherche ORCeram qui s'est clos avec succès en 2011. Pour de plus amples informations au sujet de ces projets, veuillez vous reporter au chapitre « Recherche et développement, innovation, environnement et protection au travail » du rapport annuel 2011.

OPPORTUNITÉS

La fermeture de l'ancienne production brute dans la faïencerie de Mettlach, et la modernisation ainsi que l'extension du site de production des Arts de la Table à Merzig ont permis de parachever le plan directeur industriel qui avait été défini pour la Division des Arts de la Table. La réduction des coûts de fabrication ainsi obtenue a permis d'améliorer durablement la compétitivité de cette division, et a d'ores et déjà, sur le court terme, engendré une amélioration sensible du niveau de rentabilité. En dehors des affaires courantes, la valorisation et la commercialisation de biens immobiliers n'étant plus nécessaires à l'exécution des activités opérationnelles, comme c'est par exemple le cas en Suède et au Luxembourg, recèlent un potentiel de résultats considérable d'un volume supérieur à 50 millions d'euros.

Les opportunités spécifiques dont peut bénéficier Villeroy & Boch résident dans la forte notoriété de la marque ainsi que dans la gamme de produits actuelle et à venir. Villeroy & Boch entend continuer à proposer des gammes de produits innovantes, modernes et correspondant aux besoins de la clientèle des deux Divisions, le tout en restant parfaitement en phase avec les comportements caractéristiques de la consommation actuelle et les tendances à l'œuvre sur le marché en ce qui concerne les produits. Sur ce point, l'Internet et plus particulièrement les réseaux sociaux ne devraient cesser de gagner en importance, tant pour la commercialisation que pour l'activation de nouveaux groupes cibles.

Sur ses marchés historiques, Villeroy & Boch dispose, compte tenu des ajustements structurels passés, d'une position concurrentielle de qualité, et mise, en dépit de la saturation constatée, sur un nouveau renforcement de ses parts de marché.

Sur le plan des coûts, il est possible d'exploiter d'autres potentiels en tablant notamment sur une amélioration continue des processus et en accordant une attention renforcée à la création de valeur.

D'autres opportunités découlent en outre

- de l'internationalisation ciblée, notamment sur les marchés porteurs que sont la Chine et la Russie,
- de la poursuite du renforcement des activités internationales liées aux activités de projets et au segment Hôtel et Restaurant,
- de la mise en œuvre de nouveaux concepts de commercialisation dans les points de ventes de la Division Arts de la Table ;
- et du développement de nouvelles collections dans le segment haut de gamme.

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 existe une couverture appropriée contre divers risques de perte physique. Contre le risque de pertes de valeur lié à une valorisation limitée des stocks, un système détaillé d'information concernant le montant, la structure, la portée et la variation des positions individuelles est mis en place. 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 de crédit 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 le Département 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 54.

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 déposé un recours en nullité contre cette décision auprès de la Cour de justice de l'Union européenne. Le procès suit son cours. Aucune décision n'est attendue avant 2013.

L'Office fédéral allemand des ententes (Bundeskartellamt) mène actuellement des enquêtes dans le secteur allemand de la porcelaine et à, dans ce cadre effectué des perquisitions dans les locaux d'une fédération ainsi que chez des concurrents. Villeroy & Boch n'a fait l'objet d'aucune perquisition. Nous ne pensons pas que cette situation aura des effets négatifs.

La société Villeroy & Boch Gustavsberg AB fait l'objet d'une demande de dommages et intérêts de la part d'un

ancien concédant de licence en raison de la résiliation prétendument non autorisée d'un contrat. Nous estimons que cette revendication n'a aucun fondement et nous nous sommes, par conséquent, opposés à cette plainte. L'affaire est en cours.

La société Villeroy & Boch Gustavsberg AB fait, en outre, l'objet d'une plainte déposée par la société concurrente IFÖ pour violation prétendue de droits d'auteur. Une voie de recours est en cours. Nous estimons, là aussi, que cette revendication n'a aucun fondement, de sorte que nous avons également réagi à cette plainte.

Risques fiscaux

Comme toutes les entreprises, Villeroy & Boch est soumise au contrôle permanent des autorités financières nationales en ce qui concerne les taxes déclarées et versées. L'entité Villeroy & Boch AG génère la majeure partie du volume commercial du Groupe.

L'audit fiscal portant sur les années allant de 2002 à 2004 a été achevé au cours de l'exercice 2011. Les conclusions de cet audit fiscal s'inscrivent dans le cadre des pertes de valeur et des passifs figurant déjà dans l'état consolidé de la situation financière. Ils n'ont, par conséquent, aucun effet sur les résultats du Groupe.

L'audit fiscal concernant les exercices allant de 2005 à 2007, a commencé en 2011. L'audit se trouve encore au stade de l'examen des faits. Aucune évaluation des risques identifiés au cours de cet audit réalisé chez Villeroy & Boch AG n'est encore disponible.

La vérification de comptabilité relative à l'impôt sur le revenu pour la période allant de 2005 à 2007, a été achevée en 2011. Les arriérés d'impôts sont couverts par des provisions.

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

Le ralentissement de la conjoncture économique a mis un terme à la hausse significative du prix des matières premières telle qu'elle a été enregistrée à l'échelle mondiale. Depuis lors, les prix affichent une évolution hétérogène. Ainsi, alors que les prix demeurent élevés dans certaines catégories de marchandises, d'autres catégories affichent, elles, des signes visibles de baisse de leurs prix. L'évolution à venir des prix dans les différentes catégories dépendra en grande partie de l'évolution de la conjoncture économique mondiale ainsi que de la manière dont les choses évolueront dans les régions secouées par des crises politiques. Il n'est donc, pour le moment, pas possible de proposer quelque prévision fiable que ce soit au sujet de l'évolution des prix en 2012 ou des chances et des risques qui en résulteront sur le plan de l'approvisionnement.

Système de contrôle interne

Villeroy & Boch AG étant une société faisant appel public à l'épargne au sens de l'article 264d du Code de Commerce allemand (Handelsgesetzbuch, HGB), 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 ;
- 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 les informations financières consolidées 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, par exemple).

- Les données comptables font régulièrement l'objet de vérifications quant à leur exhaustivité et à leur exactitude au moyen de contrôles ponctuels et de vérifications logiques pouvant aussi bien être réalisés manuellement qu'en recourant aux fonctionnalités du logiciel utilisé. Un niveau de contrôle axé sur les risques, les processus ainsi que sur les contenus est installé au niveau sectoriel.

- Les processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière sont régulièrement soumis à des examens analytiques.

- Le principe du double contrôle est appliqué à l'ensemble des processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière.

- Pour s'assurer que le traitement informatisé des éléments et des données liés à l'information financière consolidée est réalisé en bonne et due forme, les mesures suivantes sont mises en œuvre :

  a) L'organisation du traitement des données en tant que 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, en 2010, de la coopération informatique avec Rödl & Partner, dans le cadre de laquelle l'infrastructure informatique internationale du Groupe Villeroy & Boch 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 relativement à 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 réglementant strictement, et de manière cohérente, l'accès logique aux systèmes informatiques (Logical Access – accès logique).
e) Le respect de standards reconnus visant à garantir la sécurité dans le traitement des données (IT General Controls – contrôles généraux informatiques) en suivant les recommandations de l'Office fédéral allemand pour la Sécurité Informatique (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, BSI) exposés 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 (Aktiengesetz, 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 ainsi que du contrôle des comptes. 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 découvrir en temps voulu les évaluations faussées.

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

ÉVÈNEMENTS D'IMPORTANCE PARTICULIÈRE SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2011 (GROUPE VILLEROY & BOCH)

Un contrat portant sur la vente, au groupe WoodCrafters, de l'usine de céramique sanitaire implantée à Saltillo, au Mexique, a été conclu le 22 décembre 2011. Cet accord prévoit que l'acheteur reprendra également les quelques 600 employés de ce site. L'exécution du contrat a eu lieu le 29 février 2012. En tenant compte de l'ensemble des coûts et des octrois de garanties, le prix d'achat s'établit à un niveau légèrement supérieur à celui de la valeur comptable compensée des actifs cédés, qui était d'environ 7 millions d'euros.

Aucun autre évènement d'importance particulière survenu après la clôture de l'exercice n'a par ailleurs été relevé.

CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil de Surveillance a saisi l'occasion que lui fournissaient la prolongation du contrat d'engagement du président du Directoire et l'arrivée d'un nouveau membre au sein du Directoire au cours de l'exercice considéré, pour examiner le système de rémunération des membres du Directoire. Il a notamment vérifié le système de rémunération en tenant compte du cadre légal modifié par l'adoption de la Loi allemande sur l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire (Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, VorstAG) ainsi que des recommandations du Code allemand de gouvernance d'entreprise (Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK) et, le cas échéant, procédé à des adaptations lorsque cela lui semblait être indiqué ou utile.

Sur ce point, comme cela a également été le cas pour la révision des rémunérations du Directoire, le conseil de surveillance a fait appel à un conseiller indépendant en matière de rémunération.

Le système de rémunération en vigueur pour les membres actuels du Directoire est axé sur les performances. Il prévoit que les membres du Directoire perçoivent une rémunération fixe et une rémunération variable basée sur les performances. Le montant de la rémunération variable est basé sur le degré de réalisation des objectifs établis chaque année dans le cadre d'une convention d'objectifs ; lorsque les objectifs sont entièrement atteints, ce montant représente plus de la moitié de la rémunération totale. Par rapport au système de rémunération en vigueur jusqu'à présent, la composition et la pondération de la rémunération variable sera toutefois modifié à partir du 1er janvier 2012. La rémunération variable se décompose désormais en une composante annuelle à court terme (prime annuelle) et en une composante à long terme assortie d'une période d'évaluation de trois ans. La rémunération à long terme est pondérée plus fortement en termes de valeur que la composante à court terme. Les deux composantes variables de la rémunération sont intrinsèquement liées aux objectifs financiers de l'entreprise (rentabilité des actifs, EBIT, et EBT en partie) et aux objectifs individuels. Les paramètres cibles des composantes variables de la rémunération seront, à l'instar de ce qui a eu lieu pour l'exercice 2011, convenus de manière préliminaire par le Comité du personnel du Conseil de Surveillance avec les membres du Directoire avant d'être validés par le Conseil de Surveillance réuni en assemblée plénière. Toute modification ultérieure des objectifs de réussite et des paramètres de rémunération est exclue. En outre, un véhicule de fonction est mis à la disposition des membres du Directoire, ce même véhicule pouvant également être utilisé dans le cadre d'activités d'ordre privé. Les contrats existants ayant été conclus avec les membres actuels du Directoire prévoient des régimes de retraite axés sur les prestations ou sur les contributions. Le Conseil de Surveillance a la conviction que les montants totaux ainsi que les diverses composantes de la rémunération sont proportionnels aux responsabilités et aux performances des divers membres du Directoire ainsi qu'à la situation économique de la société, et qu'ils ne dépassent la rémunération habituelle ni d'un point de vue vertical ni d'un point de vue horizontal par rapport aux entreprises de référence.

La rémunération des membres du Conseil de Surveillance est également constituée d'une composante fixe et d'une composante variable. La composante variable liée à la performance est calculée sur la base des dividendes versés de Villeroy & Boch AG.

DÉCLARATION EN VERTU DE L'ARTICLE 315, PARAGRAPHE 4 HGB

Concernant les déclarations faites en vertu de l'article 315, paragraphe 4 HGB, il est renvoyé aux sous-sections 17 (capital souscrit) et 25 (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 des 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 imprimée dans le cadre du rapport de gouvernance d'entreprise compris dans le rapport annuel 2011 et consultable sur Internet à l'adresse suivante : *www.villeroy-boch.com/corporate-governance*

PERSPECTIVE DU GROUPE

Pour les prochaines années, le conseil d'administration s'attend plutôt à un affaiblissement de la conjoncture sur les principaux marchés de distribution, et estime qu'il ne faudra, en moyenne, compter que sur une faible croissance économique. Les principaux pays émergents, qui jouaient en quelque sorte un rôle stabilisateur au cours de ces dernières années, vont probablement se voir contraints d'adopter des mesures visant à contrer les tendances inflationnistes et perdre ainsi de la dynamique qui faisait d'eux des locomotives de la demande. D'une manière générale, la crise de la dette souveraine, qui n'est toujours pas résolue, et la situation instable dans laquelle se trouve le secteur financier devraient, toutes deux, continuer à engendrer des perturbations et à être à l'origine d'un certain nombre de revers.

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

En dépit de ce contexte économique général relativement modeste, Villeroy & Boch entend réaliser un chiffre d'affaires consolidé compris entre 750 et 760 millions d'euros en 2012. Pour les prochaines années, les prévisions tablent sur une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires de 5 %.

Sur le plan des coûts, les efforts de rationalisation déployés au niveau de la production seront poursuivis, et l'attention prêtée à l'amélioration continue des processus et des structures dans l'administration, la logistique et la distribution sera maintenue, afin de faire ainsi face à la menace d'une hausse des prix supérieure à la moyenne en ce qui concerne l'énergie, les matières premières ainsi que les marchandises achetées. Dans l'ensemble, nous estimons que, en fonction de l'évolution à venir de la conjoncture, le résultat opérationnel de 2012 s'établira à plus ou moins 15 % de la performance réalisée au cours de l'exercice 2011. Compte tenu de la stabilisation de l'économie mondiale telle qu'elle est attendue à partir du deuxième semestre de l'année 2012, nous tablons, pour l'exercice 2013, sur une amélioration appréciable du résultat.

Les investissements réalisés dans des immobilisations corporelles s'établiront, au cours des deux prochaines années, aux alentours de 35 millions d'euros par an, soit au niveau d'amortissement. L'un des principaux objectifs de l'année 2012 consiste en l'achèvement de l'extension de la fabrication de céramiques sanitaires en Thaïlande, ainsi que dans le renforcement des capacités WC. Près de 60 % des investissements seront alors affectés à la Division Salle de Bains et Wellness, et 40 %, environ, à la Division Arts de la Table.

PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil de Surveillance et le Directoire proposeront à l'Assemblée générale du 16 mai 2012 d'affecter le bénéfice au bilan réalisé par Villeroy & Boch à la distribution d'un dividende de :

0,40 euro	pour l'action de préférence ;
0,35 euro	pour l'action ordinaire.

Le volume de distribution s'établit donc à un montant total de 10,5 millions d'euros. 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 2012

25 avril 2012
Rapport des trois premiers mois de l'année 2012

16 mai 2012
Assemblée générale, Stadthalle Merzig

23 juillet 2012
Rapport du premier semestre de l'année 2012

23 octobre 2012
Rapport des neuf premiers mois de l'année 2012

CONTACTS

Investor Relations:
Tél. +49 6864 81-2715
Téléscopie +49 6864 81-2692
investor-relations@villeroy-boch.com

Public Relations:
Tél. +49 6864 81-1331
Téléscopie +49 6864 81-2692
presse@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
www.villeroy-boch.com

Design:
FDESiGN, Saarbrücken
www.fdesign4u.de

Imprimerie:
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
www.vielfalt-durch-ideen.de

FSC www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C043106

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 courte du rapport annuel 2011 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