Villeroy & Boch

1748

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2012

A NOS ACTIONNAIRES 1

Lettre aux Actionnaires 1
Membres du Directoire 4
Membres du Conseil de Surveillance 5
Rapport du Conseil de Surveillance 6

L'ENTREPRISE 10

Nos Collaboratrices et Collaborateurs 10
Division Salle de Bains et Wellness 20
Division Arts de la Table 24

RAPPORT DE GESTION 28

Contexte économique 28
Chiffre d'Affaires et Résultat 29
Investissement 33
Financement 33
Structure du Bilan 34
Effectifs 35
Approvisionnement 35
Recherche et Développement 35
Opportunités 37
Risques 38
Événements d'Importance particulière 44
Caractéristiques du Système de Rémunération 44
Perspective du Groupe 46
Proposition de Dividende 46

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Clause de non-responsabilité 47
Agenda de l'Entreprise, Contacts et Mentions légales 48

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

Je me réjouis de pouvoir vous présenter aujourd'hui nos résultats pour l'exercice 2012. Permettez-moi de commencer par une bonne nouvelle : au cours d'une année encore et toujours marquée par la crise européenne de la dette souveraine ainsi que par ses répercussions négatives sur la demande des ménages et des entreprises, nous avons enregistré, sur fond de chiffre d'affaires stable, une augmentation de 11 % de notre résultat opérationnel.

En fin d'exercice, le chiffre d'affaires ressort à 744 millions d'euros, soit à première vue une croissance de seulement 0,1 %. En tenant compte toutefois d'un projet de grande ampleur avec une chaîne de supermarchés réalisé dans la Division Arts de la Table en 2011 (15 millions d'euros) et des reculs du chiffre d'affaires résultant de notre retrait prévu de la gestion non rentable de projets à faible marge au Mexique (5 millions d'euros), nous avons enregistré, en données corrigées, une progression de notre chiffre d'affaires de 21 millions d'euros, soit 3 %. Le dernier trimestre y a grandement contribué par une augmentation de plus de 8 millions d'euros de notre chiffre d'affaires par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Par rapport à l'exercice précédent, le résultat opérationnel (EBIT) a augmenté de 3 millions d'euros pour passer à 31 millions d'euros. Au niveau des résultats, nous avons bénéficié de la poursuite cohérente de la gestion des coûts ainsi que de l'accroissement de la productivité, de l'optimisation de l'assortiment de produits et de pays en ce qui concerne les articles vendus ainsi que des effets en aval résultant de notre plan directeur adopté en 2009, conduisant ainsi à une augmentation de la marge brute.

Observée dans les détails, notre évolution sur les différents marchés révèle une image très hétérogène, notamment en Europe. Des reculs du chiffre d'affaires d'un pourcentage moyen évoluant autour des 5 % ont été enregistrés dans les pays de l'Union européenne frappés par la crise que sont la Grèce, l'Espagne, le Portugal, l'Italie et l'Irlande. Les activités aux Pays-Bas ont enregistré une évolution encore plus faible, où la Division Salle de Bains et Wellness a enregistré un recul de 17 % de son chiffre d'affaires, ceci étant dû à une crise immobilière spécifique aux Pays-Bas qui a freiné le secteur de la construction. Les autres régions d'Europe ont affiché une croissance réjouissante : la Russie (+22 %), la Grande-Bretagne (+11 %), la Norvège (+9 %), l'Autriche (+8 %) et l'Allemagne (+4 % en données corrigées) ont enregistré les plus fortes progressions. En dehors de l'Europe, les États-Unis (+8 %) et l'Asie ont connu une évolution très positive, avec pour cette dernière une progression du chiffre d'affaires notamment en Thaïlande (+25 %) et au Japon (+14 %).

Notre objectif pour les années à venir, chers actionnaires, est clair : nous voulons poursuivre notre croissance rentable. Vous découvrez ci-après les activités et les stratégies qui nous permettront d'atteindre notre objectif :

- En 2012, avec la Division Salle de Bains et Wellness nous nous sommes repositionnés, sur les marchés américains. Après la vente de notre usine de céramique sanitaire de Saltillo, au Mexique, dans les deux usines restantes situées à Ramos et Lerma, sur la fabrication de produits de haute qualité pour l'espace économique formé par l'Amérique du Nord, centrale et du Sud. Aux États-Unis, nous attendons de

l'alliance commerciale stratégique débutée en avril avec la branche américaine du plus grand groupe mondial d'équipements sanitaires TOTO un potentiel considérable en termes de chiffre d'affaires et de résultat. Nous tablons concrètement sur des effets de synergie en matière de distribution, de logistique et de services. Nos produits pour la salle de bains proposés sur le marché nord-américain seront ainsi désormais exclusivement commercialisés par les canaux de vente et de distribution de TOTO USA. Cette stratégie nous donne accès à un large portefeuille de clients et à plus de 2 500 Showrooms.

- Notre objectif est une croissance rapide et systématique sur les marchés dynamiques que sont la Russie et l'Asie. Depuis juillet 2012, notre Division Salle de Bains et Wellness en Russie opère ainsi en tant qu'importateur général doté de sa propre société et de sa propre plateforme logistique. Cette organisation locale nous permet désormais de poursuivre notre expansion au-delà des métropoles que sont Moscou et Saint-Pétersbourg.
  En 2012, nous avons également pris une décision importante concernant l'Asie : nous souhaitons y établir une organisation décentralisée et autonome qui sera en mesure de réagir avec rapidité et flexibilité aux exigences locales et qui gérera les deux Divisions. Les objectifs prioritaires pour les années à venir sont l'expansion à grande échelle de la distribution et l'intensification de la notoriété de la marque. À titre d'information : actuellement, nous disposons, en Chine par exemple, de 67 expositions d'équipement sanitaire et de 34 points de vente dédiés aux arts de la table. Le marché indien, sur lequel nous entendons accélérer notre présence à partir de 2013, laisse par ailleurs également entrevoir un potentiel de croissance. À moyen terme, nous souhaitons développer notre chiffre d'affaires dans la région Asie/Pacifique bien au-delà des 100 millions d'euros et faire ainsi progresser la part de ce marché au chiffre d'affaires consolidé des 7 % actuels à 15 %. Afin de répondre à une augmentation de demande, nous avons par ailleurs augmenté en 2012 de plus de 20 % nos capacités dans l'usine thaïlandaise d'équipements sanitaires de Saraburi et transformé le site en un centre de compétences.

- Malgré toutes les opportunités de croissance que nous offrent les nouveaux marchés, le marché historique européen demeure le fer de lance de Villeroy & Boch. C'est en effet ce marché qui nous permet d'engranger les ressources que nous investissons dans d'autres régions. Afin d'afficher également une croissance en Europe, nous développons de manière ciblée notre gamme de produits, créons de nouvelles offres et renforçons l'aspect haut de gamme de notre marque. Nous avons ainsi en 2012 transformé nos magasins de Düsseldorf et de Bruxelles en points de vente haut de gamme. Nous avons par ailleurs eu l'honneur de livrer en octobre, à l'occasion du mariage princier au Luxembourg, une édition spéciale portant les initiales des époux, Guillaume et Stéphanie. Avec Mariefleur, la Division Arts de la Table a lancé sur le marché une nouvelle collection country qui s'est très rapidement affirmée comme la meilleure nouveauté des dix dernières années. Dans la Division Salle de bains et Wellness, la nouvelle gamme de produits O.novo mise sur le marché en 2011 culmine en termes de ventes, tandis que le secteur du mobilier pour salles de bains a de nouveau enregistré une croissance d'environ 10 %. Des commandes prestigieuses dans la gestion de projets, telles que l'équipement du palais présidentiel turc à Ankara avec des produits destinés aux arts de la table et l'installation de céramique sanitaire haut de gamme dans les locaux de la Banque centrale européenne à Francfort, ont clôturé l'année.

- L'année 2012 aura également marqué une étape supplémentaire en matière de qualité de processus. Notre système de gestion de la Compliance a été analysé dans ses moindres détails et certifié par des auditeurs externes conformément aux principes du standard d'audit 980 par l'Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Institut allemand des experts comptables). Dans le domaine financier, nous avons par ailleurs modifié l'année dernière notre processus d'établissement du bilan de façon à pouvoir clôturer l'exercice avec une avance de près de huit semaines par rapport à l'année précédente, ce qui nous permet de nous concentrer plus tôt sur le déroulement du nouvel exercice.

Chers actionnaires : en 2012, Villeroy & Boch a enregistré un solide résultat opérationnel, malgré notamment un contexte conjoncturel difficile. Nous souhaitons vous faire partager cette bonne évolution des activités. Le Directoire ainsi que le Conseil de Surveillance proposeront donc à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mars 2013 le versement d'un dividende inchangé de 0,35 euro par action ordinaire et de 0,40 euro par action préférentielle.

J'espère que cet aperçu vous aura donné une idée de nos activités au cours de l'exercice écoulé et vous aura permis de découvrir comment nous entendons orienter Villeroy & Boch vers un avenir des plus prometteurs. Je peux vous assurer que mes collègues du Directoire, Jörg Wahlers, Andreas Pfeiffer et Nicolas Luc Villeroy ainsi que l'ensemble du personnel se joignent à moi pour vous exprimer notre détermination à continuer et vous garantir des bénéfices dans le futur.

Je serais heureux que vous continuiez à nous accorder votre soutien pour le développement de l'entreprise et je remercie au nom du Directoire de Villeroy & Boch AG tous ceux qui font de l'entreprise ce qu'elle est et qui, jour après jour, contribuent à l'améliorer : nos 7 840 collaboratrices et collaborateurs.

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

Frank Göring
Président du Directoire
Mettlach, février 2013

MEMBRES DU DIRECTOIRE

Membres du Directoire (de gauche à droite) : Nicolas Luc Villeroy, Jörg Wahlers, Frank Göring et Andreas Pfeiffer

Frank Göring

Président du Directoire (P.D.G.) CEO

b) en interne : Villeroy & Boch Magyarország Kft., Hódmezövásárhely/Hongrie (jusqu'au 26 juin 2012)

Jörg Wahlers

Finances et Ressources Humaines (CFO)

b) Linnenbecker GmbH & Co. KG, Erkrath
en interne : Delfi Asset S.A., Luxemburg

Andreas Pfeiffer (depuis le 1er mai 2012)

Directeur de la Division Salle de Bains et Wellness

b) en interne : Villeroy & Boch Magyarország Kft., Hódmezövásárhely/Hongrie (depuis le 26 juin 2012)
Villeroy & Boch Trading Shanghai Co., Ltd

Nicolas Luc Villeroy (depuis le 1er mai 2012)

Directeur de la Division Arts de la Table

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
Gérant de Solarpark Linslerhof GmbH
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

2e Président suppléant du Conseil de Surveillance
Conseiller en gestion d'entreprise

Jürgen Beining*

Directeur des ventes pour l'Europe Centrale
Division 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)
KSBG 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) BGL – BNP PARIBAS, Luxembourg
BNP Paribas Fortis S.A., Bruxelles/Belgique
BNP Paribas Leasing Solutions, Puteaux/France
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Rome/Italie
Cortal Consors S.A., Paris/France
Arval, Rueil-Malmaison/France
Bayard Presse S.A., Montrouge/France

---

*Représentant des salariés
a) Appartenance à d'autres Conseils de Surveillance prévus par la loi conformément à l'article 125 de la Loi allemande sur les 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 DE LA DÉLIBÉRATION AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil de Surveillance s'est réuni lors de quatre sessions ordinaires et d'une session extraordinaire et a adopté un acte par la procédure écrite circulaire. Aucun membre du Conseil de Surveillance n'a participé à moins de la moitié de ces sessions. Les délibérations se sont constamment basées sur le compte rendu détaillé du Directoire quant à la situation et à l'évolution des activités du Groupe Villeroy & Boch.

Grandes thématiques abordées au cours de l'exercice écoulé

Lors d'une session extraordinaire du Conseil de Surveillance tenue en février, le Conseil de Surveillance a discuté de l'action envisagée dans le cadre de la procédure européenne pour entente dans le secteur des équipements sanitaires et a décidé, entre autres, d'observer l'évolution de la procédure en faisant appel à un cabinet d'avocats de renom afin de pouvoir réagir rapidement à toute nouvelle évolution éventuelle. Le Président du Conseil de Surveillance n'a pas participé à la session, l'existence d'un conflit d'intérêts ne pouvant être exclue. À titre de précaution, Monsieur Wendelin von Boch-Galhau ne participera pas non plus à l'avenir aux votes nécessaires du Conseil de Surveillance sur cette question. Le Conseil de Surveillance a également vérifié dans ce contexte, si des mesures conformément au point 5.5.3 phrase 2 du DCGK pouvaient être prises et a répondu par la négative. Au cours de cette session, le Directoire a par ailleurs informé le Conseil de Surveillance sur le statut de l'organisation de la fonction Compliance et sur la désignation du Chief Compliance Officer.

Les principaux points abordés lors de la session consacrée au bilan en mars 2012 ont été l'explication des états financiers annuels et des états financiers consolidés de 2011 ainsi que la vérification et l'approbation de ces états financiers par le Conseil de Surveillance. Par ailleurs, l'ordre du jour de l'Assemblée générale a été adopté. Dans le cadre de la rémunération des membres du Directoire, le Conseil de Surveillance a vérifié si les objectifs définis pour l'année 2011 ont été atteints et a défini les nouveaux objectifs de l'année 2012. En outre, les résultats de la vérification de l'efficacité du Conseil de Surveillance ont été présentés et discutés. Le Directoire a également informé le Conseil de Surveillance sur la situation du groupe.

Wendelin von Boch-Galhau,
Président du Conseil de Surveillance

Sur décision par circulaire du Conseil de Surveillance en avril 2012, les responsables de Division Andreas Pfeiffer (Salle de Bains et Wellness) et Nicolas Luc Villeroy (Arts de la Table) ont été nommés membres du Directoire avec effet au 01/05/2012.

La session de mai 2012, qui s'est déroulée à la suite de l'Assemblée générale, a abordé le déroulement et les résultats de l'Assemblée générale. En outre, une modification rédactionnelle des statuts de Villeroy & Boch AG, une actualisation de l'attribution des responsabilités et une mise à jour du règlement intérieur du Directoire ont été décidées.

Lors de la session de septembre 2012, le Directoire a informé le Conseil de Surveillance sur la situation du Groupe. L'évolution stratégique du groupe a en outre constitué un point central de cette session. Les projets stratégiques du Directoire ont été présentés au Conseil de Surveillance et discutés. Au cours de cette session, une autorisation cadre a par ailleurs été accordée à un investissement soumis à approbation.

Le grand thème de la session de novembre 2012 a été la poursuite des thèmes stratégiques issus de la session du mois de septembre ainsi que l'explication des chiffres au 31/10/2012 et l'orientation en résultant pour le bilan de clôture et les états financiers consolidés de 2012. Par ailleurs, la planification annuelle 2013 a été votée et le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, la déclaration de conformité conformément à l'article 161 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (Aktiengesetz, § 161 AktG) et l'ordre du jour de l'Assemblée générale ont été préparés.

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

RAPPORT SUR LES COMITÉS

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

Le Comité d'audit s'est réuni lors de trois sessions au cours de l'exercice considéré. Lors de la session préparatoire du mois de février 2012, 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 2011. De plus, il a été décidé de recommander au Conseil de Surveillance de proposer de nouveau à l'Assemblée générale la désignation d'Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft en qualité d'auditeur des états financiers individuels et d'auditeur des états financiers consolidés pour l'exercice 2012. Les principales thématiques abordées lors de la session de novembre 2012 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 (IKS), le rapport de la Révision Interne ainsi que l'examen de la modification du règlement intérieur du Conseil de Surveillance et de la déclaration de conformité.

Pour l'exercice considéré, le Comité d'investissement s'est réuni dans le cadre de deux sessions. Lors de la session du mois de septembre, le comité a préparé la décision concernant un investissement soumis à autorisation, qui a été adopté le lendemain par le Conseil de Surveillance. En novembre 2012, le Comité d'investissement s'est réuni pour préparer le budget de l'entreprise et les investissements pour 2013 en vue de son adoption par le Conseil de Surveillance.

Les membres du Comité du personnel se sont rassemblés en mars et en novembre 2012 dans le cadre de deux sessions afin de discuter, en préparation à l'adoption des résolutions par le Conseil de Surveillance, le système de rémunération du Directoire, les accords d'objectifs du Directoire ainsi que l'ajustement des retraites dans les contrats des membres du Directoire.

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.

CHANGEMENTS AU SEIN DU PERSONNEL

Le Conseil de Surveillance a décidé, avec effet au 1er mai 2012, d'étendre à quatre le nombre de membres du Directoire. Nicolas Luc Villeroy, responsable de la Division Arts de la Table depuis 2005, a été nommé membre du Directoire en charge de la Division Arts de la Table. Monsieur Villeroy avait déjà occupé par le passé plusieurs postes dans le secteur des carrelages, sanitaires et arts de la table et travaille pour le Groupe depuis 25 ans. Andreas Pfeiffer, responsable de la Division Salle de Bains et Wellness, a été nommé membre du Directoire en charge de la Division Salle de Bains et Wellness. Après avoir conseillé l'entreprise en 2006 et en 2007 dans le cadre de différents projets stratégiques, Monsieur Pfeiffer a rejoint le Groupe en 2008 au poste de responsable de la Division Salle de Bains et Wellness.

Monsieur Wendelin von Boch-Galhau a, en tant que représentant des actionnaires, été réélu membre du Conseil de Surveillance lors de l'Assemblée générale et a été réélu président du Conseil de Surveillance lors de la session du Conseil de Surveillance qui a suivi.

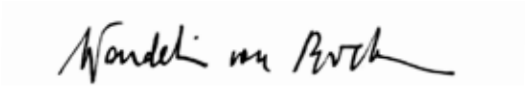
AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS ET CONSOLIDÉS

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 2012 ont été audités et certifiés sans réserve par Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, l'auditeur retenu par l'Assemblée générale des actionnaires. Ces documents, ainsi que les rapports d'audit de l'auditeur, ont été transmis en temps voulu à tous les membres du Comité d'audit et du Conseil de Surveillance avant la tenue de la session consacrée au bilan. Le Comité d'audit a discuté du bilan de clôture annuel en janvier 2013. Ce dernier a été abondamment discuté également lors de la session du Conseil de Surveillance du mois de février 2013 consacrée au bilan. Lors des deux sessions, l'auditeur a rendu compte de l'audit dans son ensemble ainsi que de chacun des points essentiels de l'audit ; il a également présenté les principaux résultats de l'audit et répondu dans le détail à toutes les questions posées par le Conseil de Surveillance. À cet égard, l'auditeur a notamment pris position quant à la question de savoir si le système interne de contrôle et de gestion des risques relatif au processus comptable présente des faiblesses essentielles ; il n'a formulé aucune objection sur ce point. L'auditeur a par ailleurs déclaré qu'aucune circonstance n'était susceptible de remettre en cause son impartialité et a informé le Conseil de Surveillance des prestations réalisées en supplément des prestations d'audit fournies. Le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport d'audit et du résultat de l'audit, et y a souscrit.

Le Conseil de Surveillance a vérifié le bilan de clôture, les résultats financiers consolidés et le rapport de gestion résumé pour l'exercice 2012, en prenant à chaque fois en considération le rapport d'audit de l'auditeur ainsi que la proposition du Directoire relative à l'utilisation du bénéfice au bilan. Après avoir établi les conclusions finales de son propre audit, il a, conformément aux recommandations du Comité d'audit, approuvé le bilan de clôture établi par le Directoire dans le cadre de la session consacrée au bilan au mois de février 2013. Ce bilan est donc arrêté conformément à l'article 172 de la Loi allemande sur les sociétés par actions (§ 172 AktG). En outre, le Conseil de Surveillance a approuvé les états financiers consolidés et le rapport de gestion. Le Conseil de Surveillance a suivi la proposition du Directoire relative à l'utilisation du bénéfice au bilan.

Le Conseil de Surveillance tient à remercier toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe pour l'engagement dont ils ont fait preuve au cours de l'exercice écoulé. Nous adressons également nos remerciements aux membres du Directoire.

Pour le Conseil de Surveillance



Wendelin von Boch-Galhau, Président
Mettlach, février 2013

« Le fait que Villeroy & Boch soit une marque haut de gamme de premier plan aux racines européennes repose sur l'engagement, la motivation et l'enthousiasme de nos collaborateurs pour nos produits. C'est pourquoi le cœur de notre stratégie de gestion des ressources humaines vise à trouver des personnels engagés et qualifiés, à assurer le développement de nos collaborateurs, à les fidéliser durablement à notre entreprise et à être considéré comme un employeur attrayant pour les collaborateurs présents et futurs. »

Jörg Hagmaier,
Directeur principal du service intégré des ressources humaines

NOS COLLABORATRICES ET NOS COLLABORATEURS

À la fin de l'année 2012, le groupe Villeroy & Boch employait 7.840 personnes, contre 8.449 l'année précédente. La baisse des effectifs provient essentiellement de la cession d'une des trois usines de production au Mexique. La majeure partie de notre personnel est encore employée en Europe, pour l'essentiel en Allemagne, et en particulier sur les sites de Mettlach et de Merzig.

EN CHIFFRES

Evolution et effectifs dans le Groupe*

Division	2012	2011	12/11
Salle de Bains et Wellness	5.148	5.733	–585
Arts de la Table	2.275	2.317	–42
Autres secteurs	417	399	18
Ensemble du Group	**7.840**	**8.449**	**–609**

* Au 31 décembre

Effectifs par régions

Pays	2012
Allemagne	32 %
Europe de l'Ouest	24 %
Europe de l'Est	22 %
Amérique du Nord et Mexique	7 %
Autres pays	15 %

PARER À LA PÉNURIE DE PERSONNEL QUALIFIÉ

En des périodes de pénurie de personnel qualifié, une formation professionnelle élargie et adaptée aux besoins constitue la base d'une politique de gestion durable des ressources humaines. Ainsi, au cours de l'exercice précédent, 41 jeunes femmes et hommes ont débuté leur formation ou leur formation en alternance sur les sites sarrois de Villeroy & Boch. Les jeunes recrues ont été sélectionnées parmi plus de 700 candidats et se répartissent parmi 11 profils professionnels commerciaux et techniques ou cycles d'études en informatique de gestion, génie économique ainsi qu'en commerce et administration. Tout au long de leur formation, les débutants pourront découvrir tous les secteurs de l'entreprise par le biais de stages pratiques dans différents services, avec parfois aussi la possibilité d'un stage au niveau international. Au début de l'année de formation 2012/2013, le nombre d'apprentis et d'étudiants s'élevait à 92 sur les sites sarrois.

Au-delà de la formation professionnelle existant depuis des années chez Villeroy & Boch, l'année 2010 a également vu la restructuration du programme Juniors. Celui-ci s'adresse à de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur qui pourront sur trois ans passer par différents services de leur domaine d'études et développer leurs compétences expertes et généralistes.

À travers la formation ciblée de diplômés scolaires et de l'enseignement supérieur, nous assurons dès aujourd'hui les besoins futurs en personnels qualifiés et en cadres. Cela permet de préparer à temps la relève sur les postes. Les emplois vacants peuvent également être occupés par des diplômés ayant suivi le programme pour jeunes adapté aux besoins spécifiques de Villeroy & Boch. Avec un avantage particulier : l'employé et l'entreprise profitent tout autant et dès le premier jour du savoir et du réseau que le jeune diplômé s'est déjà constitué.

IDENTIFIER LES POTENTIELS ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Afin de contribuer au mieux à la réussite de l'entreprise, nous devons utiliser de manière efficace les talents et les aptitudes de notre personnel et favoriser l'acquisition des compétences requises. La base en ce sens est formée par la formulation explicite des attentes spécifiques aux postes dans l'entreprise ainsi que la communication à celui ou celle qui occupe le poste afin de pouvoir évaluer la personne et assurer son développement de manière adaptée.

Dans le cadre de la gestion des compétences Villeroy & Boch, cette approche globale sera désormais mise en œuvre progressivement dans l'ensemble du Groupe. Les éléments clés pour l'identification des potentiels des collaborateurs et pour le développement des compétences sont d'une part la description systématique et l'évaluation des postes dans le Groupe Villeroy & Boch en vue d'établir une architecture structurée et claire à l'échelle du Groupe. D'autre part, la définition explicite des exigences sur le plan des qualifications et des compétences nécessaires pour les postes correspondants au sein de l'entreprise.

L'entretien annuel et standardisé avec le collaborateur joue en ce sens un rôle important dans le cadre de la gestion des compétences. Cet échange de vues entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur porte notamment sur le comportement professionnel du collaborateur ainsi que la coopération avec ses collègues et son supérieur et sera comparé aux exigences requises pour le poste qu'il occupe. Les besoins de formation appropriés et les objectifs de développement du collaborateur sont ensuite fixés. Afin de couvrir à moyen terme les besoins résultant notamment des entretiens avec les collaborateurs et des analyses des potentiels, le programme de formation continue interne à l'entreprise, intitulé « Villeroy & Boch Global Academy », propose des séminaires et des programmes d'études qui sont adaptés aux besoins individuels des collaborateurs, des cadres ou des services.

Ce développement ciblé et approprié des ressources humaines est un élément essentiel de notre stratégie d'entreprise et un investissement dans le futur de Villeroy & Boch. Il permet ainsi de montrer des filières de développement aux collaborateurs, de créer en permanence le savoir au sein de l'entreprise et d'effectuer de manière proactive et durable une planification de la relève à l'échelle du Groupe en vue de pourvoir de plus en plus les postes vacants en interne.

ETRE À LA HAUTEUR DU CHANGEMENT

Pour les entreprises, un changement démographique et social ne se traduit pas seulement par le besoin d'une planification durable des ressources humaines. Il porte aussi sur la responsabilité de répondre aux besoins des collaborateurs de concilier vie familiale et vie professionnelle.

Pour l'année 2012, Villeroy & Boch a ainsi centré ses activités sur le thème des aidants familiaux. Les collaborateurs qui soignent chez eux un membre de leur famille ont la possibilité d'adapter leur temps de travail selon le modèle relatif aux périodes consacrées aux soins d'un membre de la famille de telle sorte que l'activité rémunérée et l'aide familiale ne soient plus contradictoires. Ce modèle offre aux employés des solutions personnalisées, se distinguant en cela nettement des périodes consacrées aux soins familiaux réglementées par l'État et offre aux employés des solutions personnalisées. Pour ces mesures ainsi que d'autres en faveur de la famille, Villeroy & Boch a été distinguée dans le cadre du concours « Entreprise Famille 2012 » dans la catégorie « Grandes entreprises » pour ses prestations exemplaires en matière de planification des ressources humaines se préoccupant de la dimension familiale.

Unternehmen Familie 2012

CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INSPIRATEUR ET ATTRAYANT

Des évènements variés et nombreux pour les collaborateurs contribuent à créer chez Villeroy & Boch un environnement de travail attrayant. Parmi ces évènements nous avons la série « Inspirations » dans le cadre de laquelle, entre autres, l'ancien arbitre de football Markus Merk s'est exprimé sur la chaîne causale des décisions. D'autre part, une communication directe et une information continue de la part de la direction via des « chats » en ligne en allemand et en anglais, ou la « CEO-Letter » envoyée à l'ensemble du personnel contribuent à une culture d'entreprise ouverte.

Nous sommes conscients que la culture des idées dans l'entreprise est favorisée en premier lieu par un environnement de travail inspirateur et attrayant. Après tout, les meilleures idées pour les innovations et les améliorations ont été faites par les personnes qui travaillent journellement avec nos produits et nos processus, à savoir notre propre personnel. Depuis quelques années, l'équipe de gestion des idées de Villeroy & Boch s'emploie avec enthousiasme, passion et avec des actions créatives à identifier des possibilités d'améliorations et à initier leur mise en œuvre. Avec succès : au cours de l'exercice 2012, 1 150 idées ont été proposées par le personnel, dont environ 30 % ont d'ores et déjà été mises en œuvre, tandis que d'autres sont en phase de mise en œuvre. Avec au total plus de 5 100 idées mises en œuvre depuis le lancement du programme, l'entreprise a réalisé jusqu'à présent, sans tenir compte des avantages non quantifiables, un gain financier de près de 2,4 millions d'euros. Environ 500 000 euros ont été versés sous forme de primes aux innovateurs.

ENTRETIEN AVEC JÖRG WAHLERS, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Monsieur Wahlers, vous êtes désormais directeur financier et des ressources humaines de Villeroy & Boch depuis plus d'un an et demi. Vous étiez-vous imaginé ainsi vos nouvelles tâches et surtout, ce qui est nouveau pour vous, la responsabilité de la gestion des ressources humaines ?
J'ai en effet été surpris du module RH très substantiel et cohérent qui est déjà en place chez Villeroy & Boch : les instruments de ressources humaines tels que les entretiens avec les collaborateurs, les conventions d'objectifs et le Development Center, dont les résultats sont synthétisés et intégrés dans les cycles de développement, sont particulièrement perfectionnés, à l'inverse de ce qui est le cas dans des entreprises de taille équivalente. Nous ne devons par ailleurs pas craindre la comparaison pour ce qui est de l'application standardisée côté système de ces thèmes ayant trait aux ressources humaines, et en particulier par rapport aux grands groupes mondiaux.

Que voulez-vous dire par là exactement ?
Chez Villeroy & Boch, toutes les données essentielles concernant les ressources humaines de l'ensemble du Groupe sont aujourd'hui enregistrées dans un système, ce qui constitue la base pour l'application des processus en ressources humaines globaux et standardisés qui doivent être progressivement rendus accessibles aux collaborateurs et aux supérieurs hiérarchiques au cours des prochaines années. La préparation s'effectue déjà actuellement pour un grand nombre de collaborateurs en Allemagne et dans quelques filiales européennes : via un accès intranet individuel, il est possible d'avoir accès à tout instant à des contenus comme les demandes de congés, les attestations de revenus ou les documents personnels tels que les entretiens avec le collaborateur ou l'historique de sa formation continue. C'est pour moi une gestion moderne des ressources humaines.

Quels sont les thèmes de ressources humaines qui vous tiennent particulièrement à cœur ?
J'attache une grande importance au fait que la valeur ajoutée des ressources humaines en tant que contribution et soutien pour la stratégie d'internationalisation de Villeroy & Boch soit claire et perceptible. J'estime que l'internationalisation ne peut fonctionner que grâce à une politique de gestion des ressources humaines adéquate. Nous avons besoin de collaborateurs avec un esprit international et en partie aussi ouvert à la mobilité. En échange, nous proposons des filières de carrière à l'échelle internationale avec des emplois ambitieux et inspirateurs qui motivent et fidélisent à l'entreprise. Pour soutenir cette culture d'entreprise, la communication est pour moi essentielle, notamment par nos cadres et en particulier par les cadres moyens, pour la réussite de notre entreprise.

Un regard vers l'avenir : quels sont selon vous les défis stratégiques en termes de ressources humaines auxquels Villeroy & Boch devra faire face au cours des cinq prochaines années et comment pensez-vous y répondre ?
À l'avenir, la gestion stratégique des ressources humaines sera un facteur essentiel de réussite, bien plus encore qu'elle ne l'est aujourd'hui. Seules les entreprises qui se préoccupent des questions de pénuries de personnel qualifié et de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle seront en avance sur ce point décisif et pourront ainsi se positionner comme employeur attrayant. À mon sens, nous sommes

Jörg Wahlers – directeur des ressources humaines et du personnel

chez Villeroy & Boch déjà très bien placés en ce qui concerne la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, avec par exemple des modèles de temps de travail variables, des journées de la santé, des places en crèche sur le site de l'administration centrale, et surtout, par des modèles personnalisés de temps de travail dans le cadre des périodes consacrées aux soins familiaux. Nous faisons face de façon durable à la pénurie de personnel qualifié par notre formation professionnelle et notre programme Juniors, ainsi que nos offres permanentes et ciblées de formation continue pour tous les collaborateurs. Notre recrutement fonctionne pour un grand nombre d'emplois à l'échelle internationale afin d'attirer les meilleurs talents.

Pourquoi est-il intéressant de postuler chez Villeroy & Boch ?
Villeroy & Boch est une entreprise d'envergure internationale avec plus de 260 ans d'histoire. Ce n'est pas pour rien qu'un des principes essentiels de l'entreprise est « Villeroy & Boch – un nom qui nous engage. » Personnellement, je trouve tout particulièrement fascinant la combinaison entre une production de céramique poussée par l'innovation et la technique et la marque forte et renommée. De plus, la possibilité en particulier de se développer de manière pluridisciplinaire à l'échelle nationale et internationale dans l'entreprise fait de nous un employeur intéressant et ambitieux. Nous offrons en cela des emplois passionnants et responsables pour hommes et femmes, personnes débutantes ou expérimentées.

Ce point a-t-il déterminé votre décision de rejoindre Villeroy & Boch ?
Oui, tout à fait. La mission du directeur financier et des ressources humaines ainsi que l'immense potentiel de l'entreprise m'ont convaincu et ont suscité mon intérêt. Qui, comme moi, est là depuis quelques temps, remarquera que ce sont avant tout les personnes et la culture d'entreprise qui font de Villeroy & Boch ce qu'il est. À ce stade, j'aimerai en particulier adresser mes remerciements à tous les collaborateurs pour leur engagement et leur initiative, et je suis convaincu que nous continuerons ensemble à faire avancer Villeroy & Boch sur le plan international et à donner corps au changement.

LES MÉDIAS SOCIAUX DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Web 2.0 a atteint la gestion des ressources humaines et y gagne visiblement du terrain. En effet, la seule présence des ressources humaines avec par exemple des pages carrière et un recrutement en ligne sur le site internet de l'entreprise ne suffisent plus pour répondre aux exigences d'un marché du travail soumis à une concurrence extrême. La demande en direction d'un « dialogue social » actif ne cesse de s'intensifier et conduit la gestion des ressources humaines classique à prendre pied dans le monde virtuel des réseaux sociaux.

Pour l'heure, c'est essentiellement le recrutement via les médias sociaux qui constitue un sujet très important, cette variante joue en effet un rôle décisif dans l'attribution de postes vacants. Du côté des ressources humaines, Villeroy & Boch est présent dans ce domaine sur les platesformes de communication Xing et Linkedin, il y informe sur les opportunités de carrière dans l'entreprise, publie des offres d'emplois, cherche de manière ciblée des candidats potentiels et s'adresse directement à eux.

Un séminaire a eu lieu en août 2012 sur le thème « Villeroy & Boch et les médias sociaux » dans le but d'améliorer encore l'usage fait par la gestion des ressources humaines des possibilités offertes par les réseaux sociaux. Simone Kempf, International Social Dialogue Manager, a présenté aux collaborateurs de Corporate RH un aperçu sur l'avenir des réseaux sociaux dans le domaine des RH et a notamment fait un exposé sur les idées gravitant autour des sujets « Employer Branding » et « Marketing des ressources humaines ». Elle dirigea ensuite avec ses collègues des RH un groupe de travail qui portait sur les risques et les opportunités offertes à Villeroy & Boch par les réseaux sociaux.

Pendant l'atelier, les participants ont pris conscience d'un défi essentiel : pour avoir une longueur d'avance sur la concurrence dans la lutte internationale autour des talents, il est décisif pour une gestion moderne des ressources humaines d'enthousiasmer les personnes qui ont grandi avec l'ordinateur ou l'Internet, appelées « Digital Natives », par des activités de médias sociaux et de positionner Villeroy & Boch en tant qu'employeur attrayant. Il est néanmoins indispensable dans le même temps de ne pas oublier les « Digital Immigrants », c'est-à-dire les personnes n'ayant eu contact avec les technologies numériques qu'à l'âge adulte, et de continuer à s'adresser à ce groupe cible par l'intermédiaire des médias papier ou d'autres « activités de communication hors ligne ».

Groupe de travail sur les médias sociaux dans la gestion des ressources humaines

PRÉSENCE DE VILLEROY & BOCH DANS LES MÉDIAS SOCIAUX DU WORLD WIDE WEB

Facebook, Twitter et Youtube sont les célèbres représentants des medias sociaux. Outre ces plateformes, de nombreux autres réseaux sont toutefois en train de prendre leur essor ou sont déjà établis, tels que les services de partage de photos Instagram et Pinterest, ainsi que les réseaux sociaux professionnels Linkedin et Xing. Villeroy & Boch est représenté sur tous les canaux d'intérêt et offre à ses fans et à tous ceux qui suivent son actualité des informations de fond sur l'entreprise ainsi que des contenus de qualité allant au-delà des informations sur les produits. C'est ainsi que nous sommes, tous les jours, en contact étroit avec un groupe sans cesse croissant de fans. Sur Facebook à lui seul, plus de 22 000 férus de la marque et personnes intéressées, dont 40 % sont âgés de 25 à 34 ans, peuvent constater l'attrait de notre entreprise, notamment en tant qu'employeur.

Villeroy & Boch est présent sur de nombreuses plates-formes de médias sociaux :

LinkedIn linkedin.com/company/villeroy-&-boch

XING xing.com/company/villeroy&boch

YouTube youtube.com/villeroyundboch

Pinterest pinterest.com/villeroyundboch

facebook.com/villeroyandboch

twitter.com/villeroyundboch

instagram: #villeroyundboch

LE PROGRAMME JUNIORS DE VILLEROY & BOCH

« Sortir de l'université et entrer dans la pratique », c'est avec ce slogan que le programme Juniors de Villeroy & Boch, d'une durée de trois ans, propose à des diplômés de l'enseignement supérieur de rejoindre l'entreprise tout en leur donnant la possibilité de gravir le premier échelon de leur carrière. « On the job », c'est-à-dire intégrés dans les processus de travail en cours, les juniors découvrent les différents services d'un département (par exemple Marketing & Distribution, Achats ou Ingénierie) et passent par divers postes, de manière interdisciplinaire et si possible, à l'international. Par ailleurs, des mesures de développement du personnel, également à caractère interdisciplinaire, préparent actuellement de manière optimale 23 Juniors à leur avenir professionnel.

Christel Hassel, née en 1984 et depuis octobre 2010 au sein de l'entreprise, fait partie de la première promotion du programme Juniors restructuré et en a ainsi fait l'expérience dès le premier jour. Après des postes au marketing et à la distribution de la Division Salle de Bains et Wellness, la commerciale diplômée travaille depuis octobre 2012 dans le département des Relations publiques. Elle nous relate ci-après ses expériences en tant que Junior en Chine.

Christel Hassel (2e de dr.) avec des vendeuses à l'exposition de Villeroy & Boch à Xiamen (au sud de Shanghai)

« Pendant mon activité commerciale de trois mois en Chine, j'ai surtout travaillé au bureau de Shanghai, mais je suis aussi allé à Hangzhou et j'ai passé une semaine avec nos collègues à Pékin. Pendant cette période, j'ai assisté l'équipe sur place dans les analyses de marché et de la concurrence et j'ai pris connaissance des activités quotidiennes. J'ai formé les collaborateurs dans les différentes expositions sur nos produits et nouveautés ainsi que sur des solutions techniques et j'ai aidé à répondre à des questions et à résoudre des problèmes. J'ai en outre eu l'occasion de rencontrer certains designers et architectes d'intérieur. L'objectif était d'acquérir de nouveaux clients pour notre marque. J'ai pour cela convenu de rendez-vous et ai présenté la marque Villeroy & Boch avec son histoire, ses innovations et ses produits. Dans la suite de l'entretien, j'ai répondu à des questions et j'ai recueilli les suggestions, les souhaits et les besoins des clients potentiels afin de pouvoir m'adresser à eux de façon encore plus ciblée à l'avenir. C'est en chinois que j'ai communiqué avec les clients pour les explications sur les produits et les présentations, ainsi que pour les autres échanges. J'avais déjà assimilé le vocabulaire spécialisé approprié avant mon séjour, comme baignoire, réservoir d'eau ou système de vidage et système de trop-plein, auxquels sont venus s'ajouter de nombreux autres termes pendant les trois mois que j'ai passés à Shanghai. Le fait d'avoir séjourné six mois en Chine pendant mes études a été un avantage car le pays et la culture ne m'était pas inconnus. Au-delà du marché chinois des sanitaires, j'ai également eu l'occasion au cours de cette période en Chine de faire plus ample connaissance avec l'équipe sur place et de l'apprécier. Les collègues m'ont soutenue activement pendant toute la durée de mon séjour. En somme, j'ai vécu trois mois captivants et passionnants qui sont passés bien trop vite. »

HUMAN RESOURCES INTERNATIONAL – THAÏLANDE

Avec une équipe comptant presque 900 collaborateurs engagés, Villeroy & Boch (Thailand) Co. Ltd., qui portait encore récemment la raison sociale Nahm Sanitaryware Co. Ltd., produit depuis plus de quatre ans de la céramique sanitaire en Thaïlande. Les quelques 500 000 pièces par an qui sont fabriquées ici actuellement sont destinées aux marchés du Proche et Moyen-Orient ainsi qu'à l'ensemble de l'espace économique Asie-Pacifique (APAC). D'ici 2016, la production devrait augmenter progressivement jusqu'à un million de pièces.

Karolina Buniowska, junior dans le domaine des ressources humaines, rapporte ce qui suit sur la gestion des ressources humaines en Thaïlande, qu'elle a accompagnée quelques mois dans le cadre de son poste à l'étranger du programme Juniors :

Du fait de sa renommée comme site de production pour des produits de première qualité, la Thaïlande est depuis des années un objectif d'investissement apprécié des entreprises d'envergure internationale. Pour l'unité locale des ressources humaines, c'est donc un défi majeur de gagner des collaboratrices et des collaborateurs qualifiés et de les fidéliser à l'entreprise sur ce marché fort concurrentiel. C'est la raison pour laquelle les experts RH de Villeroy & Boch Thailand offrent de nombreuses mesures en ce qui concerne la fidélisation et la satisfaction des collaborateurs.

Dans le domaine technique, l'accent de cette démarche est mis sur la transmission ou l'augmentation des compétences spécialisées des collaborateurs la plupart du temps non formés. La « Casting School » (français : école de fonderie) fondée en mai 2012 est l'une des initiatives les plus intéressantes de ces dernières années. L'objectif est de dispenser des connaissances spécialisées sur le processus de fonderie et de former dès le premier jour à la fonderie les collaborateurs nouvellement recrutés. La formation comporte à la fois des contenus de connaissances théoriques de base et de la formation pratique. Les contenus sont transmis par des collègues formés à cet effet.

Outre le développement ciblé du personnel, de nombreuses améliorations innovantes et des investissements ont été et seront réalisés dans le domaine de la production afin d'améliorer constamment les conditions de travail. Ainsi par exemple, les aspirateurs de poussières installés récemment au traitement ainsi que le ventilateur de plafond dans la zone du four améliorent la qualité de l'air et permettent d'avoir des températures agréables dans les zones de travail.

En plus de l'encadrement par le service des ressources humaines de Villeroy & Boch (Thailand) Co. Ltd., les collaborateurs ont de nombreuses possibilités de s'informer sur les nouveautés et d'échanger des informations avec les collègues. Ceci a lieu par exemple dans le cadre des réunions appelées « Town Hall » où sont présentés à l'équipe les principaux évènements survenus dans l'entreprise au cours du dernier mois. Des activités para-professionnelles, telles que des concours sportifs et des fêtes du personnel, ou encore des cérémonies religieuses communes, contribuent par ailleurs à renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté.

Junior RH Karolina Buniowska avec le responsable des ressources humaines local, Rungroj Intapuang

DIVISION SALLE DE BAINS ET WELLNESS

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

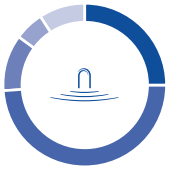
Une interprétation contemporaine de l'artisanat traditionnel : La gamme de meubles *True Oak*

Une structure épurée et un design rectiligne : l'évier *Monumentum*

Indicateurs (économiques)

En millions d'euros	2012	2011
Chiffre d'affaires	466	462
EBIT - opérationnel	23	19
Investissements	17	18
Amortissements	18	19

Chiffres d'affaires par région



Pays	2012
Allemagne	25 %
Europe de l'Ouest	49 %
Europe de l'Est	11 %
Amérique du Nord	6 %
Autres pays	9 %

ENTRETIEN AVEC ANDREAS PFEIFFER, DIRECTEUR DE LA DIVISION

Monsieur Pfeiffer, les signes avant-coureurs pour 2012 n'étaient pas vraiment positifs : en Europe, les ménages et les « pouvoirs publics » n'ont investi qu'avec réticence. Quelles sont vos conclusions pour la Division Salle de Bains et Wellness ?

En résumé : l'évolution a été très disparate. Après un début d'année 2012 prometteur, la croissance économique en Allemagne a nettement ralenti, en particulier au cours de la seconde moitié de l'année. Le fait que nous ayons quand même pu augmenter notre chiffre d'affaires national de 6 % en glissement annuel me rend optimiste. Les hausses les plus fortes en Europe ont été enregistrées en Norvège (+12 %), en Grande-Bretagne (+11 %), et en Belgique (+6 %). Nous avons en revanche accusé un recul du chiffre d'affaires à deux chiffres en points de pourcentage aux Pays-Bas, un marché important pour nos activités. Cette évolution négative est due à une propension à investir nettement plus faible des ménages – il est vrai que l'endettement privé y est le plus élevé d'Europe, accru essentiellement par une bulle immobilière interne. Les chiffres d'affaires sont également en recul en raison de la crise de la dette souveraine en Europe du Sud, en particulier en Italie.

Comment ont évolué les autres marchés ?

Au Mexique, nous nous sommes volontairement retirés de ce segment du marché à faibles marges en vendant l'usine éco de Saltillo et avons par conséquent perdu plus de 20 % du chiffre d'affaires. Aux Etats-Unis également nous enregistrons un léger recul. Par contre, le résultat a été très positif en Russie, avec une progression du chiffre d'affaires d'environ 22 %. En Chine, malgré les conditions restrictives imposées par le gouvernement pour les projets de luxe, nous avons réussi à maintenir le niveau du chiffre d'affaires de 2011, après plusieurs années marquées par une croissance à deux chiffres. Si l'on considère l'ensemble des marchés, nous avons enregistré une légère progression du chiffre d'affaires. La qualité du chiffre d'affaires a cependant connu une évolution positive : avec une nette amélioration des marges, notre résultat avant intérêts et impôts (EBIT) s'élève à 23 millions d'euros, en progression de 20 %.

Quelles leçons pour l'avenir tirez-vous de la crise conjoncturelle actuelle ?

Que les crises ne sont plus un phénomène passager, mais qu'elles accompagnent en permanence notre esprit entrepreneurial et en sont un élément à part entière. Ce qui est important, c'est de ne pas avoir peur des crises ! Nous devons plutôt développer en permanence notre capacité à les gérer. Dans de telles circonstances, il nous faut accélérer les processus, définir des objectifs précis et hiérarchiser et synchroniser nos activités.

Augmenter la part des chiffres d'affaires réalisés à l'international constitue un élément essentiel de la stratégie d'entreprise de Villeroy & Boch. Comment comptez-vous y parvenir pour la Division Salle de Bains et Wellness ?

En analysant très précisément tous les marchés et en développant des solutions appropriées pour une croissance durable et rentable. Prenons l'exemple des États-Unis, où nous avons remis sur pied nos activités et entrepris une alliance commerciale à long terme avec TOTO. Ce dernier dispose d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire ainsi que d'excellentes structures logistiques et de service, auxquelles nous pouvons avoir recours. Je suis convaincu que nous multiplierons notre chiffre d'affaires en Amérique dans les prochaines années grâce à cette coopération.

Comment abordez-vous le marché Asie-Pacifique ?
Prenons tout d'abord la Chine, en laquelle nous continuons à voir un gigantesque potentiel de croissance : nous allons y renforcer à l'avenir notre propre structure de distribution. Nous y sommes déjà parvenus à Shanghai et à Pékin. En dehors de ces métropoles, et en Chine il s'agit au moins de 40 villes de plus d'un million d'habitants, nous avons prévu d'étendre nettement notre présence et d'exploiter aussi les activités de rénovation et de détail, outre les activités de projets. Des concepts d'exposition bien pensés pour renforcer la notoriété de la marque constituent, pour ce faire, une étape importante. Dans d'autres pays, comme en Australie, à Singapour, à Taiwan, en Malaisie ou aux Philippines, nous travaillons désormais avec des distributeurs exclusifs. Nous devons accroître leur engagement afin d'exploiter pleinement l'important potentiel des marchés.

Quel est le rôle du marché européen historique dans le contexte de l'internationalisation ?
Il reste très important ! Car l'Allemagne et le reste de l'Europe de l'Ouest sont à la base de nos investissements dans les régions à forte croissance. Nous partons du principe que le marché restera stable aussi dans les prochaines années. De nouveaux concepts de salles de bains pour un nombre croissant de groupes de population plus âgés constituent des opportunités qu'il s'agit d'exploiter.

Venons-en aux produits : qu'est-ce qui vous a permis de marquer des points auprès des clients en 2012 ?
Les activités de meubles pour salles de bains ont à nouveau évolué de manière très positive, avec une croissance à deux chiffres en points de pourcentage. Cette progression est d'une part imputable à un bon développement de la marque de meubles pour professionnels Sanipa, et d'autre part au succès de notre collection de meubles *Subway 2.0*. Nous avons également pu marquer des points en 2012 avec nos nouveaux WC *Omnia Architectura* sans rebord. Les WC sans rebord, initialement surtout prisés en Allemagne, sont désormais en pleine croissance dans l'ensemble de l'Europe.

Les « années impaires » sont toujours particulièrement captivantes pour votre secteur d'activités ; c'est en effet l'année du salon professionnel ISH, qui a lieu tous les deux ans. Quelles sont vos attentes pour l'année 2013 et quelles peuvent être les attentes des visiteurs du salon à votre égard ?
Que ce soit en interne ou en externe, on est toujours curieux de voir comment Villeroy & Boch se présente sur l'ISH – après tout, c'est la plus grande manifestation mondiale des innovations en design pour salles de bains. Nous y présenterons *Joyce*, une nouvelle collection globale qui a tout pour devenir un best-seller et dont l'introduction sur le marché coïncidera avec le salon. Nous présenterons par ailleurs avec le meuble sous vasque *True Oak* et le bassin assorti de lavage avec décor *Farmhouse* une serie qui s'appuie sur les origines de notre marque, et bien d'autres nouveautés.

Et pour finir, quelles conclusions aimeriez-vous bien tirer en fin d'année 2013 ?
Que nous nous sommes fortement rapprochés de nos objectifs à moyen terme, grâce à des décisions et des mesures bien réfléchies. Concrètement, que l'alliance commerciale avec TOTO aux États-Unis porte ses premiers fruits, que nous enregistrions de nets taux de croissance en Asie et que nos objectifs ambitieux soient atteints sur tous les continents. Si nous faisons ce que nous devons faire, une année réussie nous attend !

DAVID NICHOLLS
ZWEI AN EINEM TAG

DIVISION ARTS DE LA TABLE

Nicolas Luc Villeroy,
Directeur de la Division Arts de la Table

Les nouveautés *Artesano Original* et *Urban Nature BBQ* : Des collections au design marqué pour des moments barbecue inoubliables

Indicateurs (économiques)

En millions d'euros	2012	2011
Chiffre d'affaires	278	281
EBIT - opérationnel	8	9
Investissements	9	8
Amortissements	9	8

Chiffres d'affaires par région

Pays	2012
Allemagne	32 %
Europe de l'Ouest	43 %
Europe de l'Est	5 %
Amérique du Nord	10 %
Autres pays	10 %

ENTRETIEN AVEC NICOLAS LUC VILLEROY, DIRECTEUR DE LA DIVISION

Monsieur Villeroy, l'année 2012 a été marquée par la crise de l'euro et l'assombrissement de la conjoncture mondiale. Comment la Division Arts de la Table s'est-elle défendue dans cet environnement ?

Étonnement bien si l'on considère les chiffres en détail ! Dans presque tous les pays, en particulier en Chine (+30 %), en Russie (+21 %), en Suède (+20 %), en Grande-Bretagne (+11 %), et aux Etats-Unis (+11 %), par exemple, nous avons pu enregistrer de nets taux de croissance et défier la crise. Le fait, qu'en Allemagne le chiffre d'affaires reste au-dessous de celui de l'année précédente, était prévisible. Après tout, nous avons profité en 2011 d'une importante commande spéciale qui ne peut pas se reproduire sous cette forme chaque année. En données corrigées de cette commande exceptionnelle, le chiffre d'affaires en Allemagne a lui aussi augmenté de 4 %, notamment grâce aux fortes ventes de la période de Noël. Le résultat opérationnel (EBIT), en léger recul par rapport à l'exercice précédent, s'établit à 8 millions d'euros.

Les consommateurs en Espagne, au Portugal et en Grèce étaient plutôt réservés en 2012. L'avez-vous aussi ressenti ? Et dans l'affirmative, comment réagissez-vous face à cette situation ?

Oui, les ventes furent parfois très en-deçà du reste de l'Europe. Cela montre que dans des périodes marquées par des incertitudes économiques, ce sont surtout les investissements importants qui sont repoussés, l'achat d'un service de vaisselle complet par exemple. Dans de telles circonstances, il est particulièrement important d'avoir une gamme de produits bien équilibrée. Nos gammes d' accessoires et de cadeaux par exemple, qui vont des lignes « enfants » aux éléments décoratifs pour la période de Noël , jouent un rôle important en période de crise, les consommateurs effectuant plutôt des achats dits impulsifs, c'est-à-dire des achats non planifiés de longue date. Notre tâche est alors de mettre ces articles en valeur sur des surfaces de ventes conçues de manière attrayante de telle sorte qu'ils soient plus fortement demandés.

Quels sont les autres articles importants dans votre assortiment de produits ?

Nous proposons par exemple des collections de verres et de couverts, permettant ainsi à nos clients de dresser leur table uniquement avec nos produits. Au-delà de la table dressée, nous nous intéressons aussi au reste de la maison ou à de nouveaux modes de consommation. C'est pourquoi nous avons lancé sur le marché en 2012 une collection de vases riches en couleurs qui confère une touche moderne à une pièce. Ou bien prenez le concept de décoration *Cities of Europe*, particulièrement apprécié par un public jeune : nous avons dans ce cas relié l'art de vivre international au thème du café pour donner naissance à une collection de tasses *New Wave* aux motifs de Berlin, Londres, Paris et Rome. En 2013 viendront s'ajouter les villes de New York, Rio de Janeiro, Sydney et Tokyo dans la collection *Cities of the World*. Dans un autre domaine, nous cherchons à mettre plus en avant le logo de notre marque sur nos produits. Un premier pas dans cette direction est réalisée avec des assiettes pour barbecue. Nous sommes convaincus que ce produit sera bien accueilli par nos clients !

Il y a près d'un an, vous avez présenté Mariefleur, un nouveau décor floral, et ajouté un chapitre à la tradition « Farmhouse » de Villeroy & Boch. Avez-vous ainsi capté la tendance adoptée par votre clientèle ?

Et comment ! Après une phase pendant laquelle seules des collections blanches étaient demandées, nos développeurs de produits et concepteurs ont perçu un retour du décor et de la tendance florale. Ils l'ont réinterprétée avec *Mariefleur*. L'introduction de cette collection est la plus réussie des dix dernières années et se traduit par une forte demande sur pratiquement tous nos marchés.

Concrètement, comment découvre-t-on les bonnes tendances ?
Cela dépend de deux choses : nous misons en premier lieu sur une analyse systématique. Nous étudions les consommateurs d'aujourd'hui de manière détaillée et prenons en compte dans ce contexte les grandes tendances de notre monde, comme par exemple l'urbanisation, le développement durable et l'accroissement de la mobilité. Nous en tirons des enseignements importants pour nos produits. Deuxièmement, nos développeurs sont en prise avec leur temps. Ils vont à des salons, trouvent des suggestions dans les magazines, et se laissent inspirer par la vie de leurs contemporains. Ce temps consacré à la créativité est extrêmement important !

Passons à la question de l'internationalité. Villeroy & Boch est une entreprise aux racines européennes. Pourquoi une famille du Brésil, de Dubaï ou d'Inde devrait-elle s'acheter une collection de Villeroy & Boch ?
De plus en plus de personnes originaires d'Asie, des pays arabes, d'Amérique du Nord et du Sud se rendent en Europe pour raisons professionnelles ou pour découvrir notre culture. Elles dorment dans nos hôtels modernes, vont dans les restaurants et apprécient l'ambiance dans les nombreux cafés. Nous constatons que de nombreux hôtes internationaux développent une affinité pour la culture européenne du bain comme de la table. Notre rôle consiste à positionner Villeroy & Boch de telle sorte que la marque soit présente à leur esprit lorsqu'ils seront de retour dans leur pays. Pour y parvenir nous nous appuyons sur nos magasins implantés dans la plupart des grandes villes européennes.

Ce qui importe finalement, c'est que la Division Arts de la Table enregistre de bons chiffres d'affaires et résultat. Avec quelle orientation stratégique avez-vous démarré l'année 2013 ?
Nous voulons tout d'abord continuer à nous développer sur la zone économique Asie-Pacifique, en effet, ce marché offre un important potentiel surtout dans les couches aisées, aux revenus élevés. C'est la raison pour laquelle nous renforcerons clairement nos activités dans la région, notamment au Japon, en Chine. Ensuite, nous voulons continuer à renforcer le positionnement de la marque Villeroy & Boch. Pour ce faire, nous moderniserons ou ouvrirons de nouveaux Flagship-Stores comme nous l'avons déjà fait en 2012, à Düsseldorf et à Bruxelles par exemple. Il est important de laisser dans ces magasins suffisamment d'air et d'espace pour la mise en valeur des produits et d'avoir des vitrines conçues de manière homogène dans le monde entier. Enfin, nous allons intensifier nos activités sur le net et améliorer les synergies avec les autres réseaux.

Une dernière question : que pouvons-nous attendre en 2013 du côté produits ?
Sur le salon professionnel « Ambiente » de Francfort, majeur dans ce secteur, nous présenterons de nombreuses collections, dont deux nouvelles formes. L'une destinée à l'hôtellerie et la gastronomie, l'autre destinée au grand public. Nous poursuivrons aussi le développement de nos gammes thématiques et de nos lignes cadeaux afin d'augmenter la fréquence des achats impulsifs. Et pour finir nous continuerons à adapter nos gammes aux besoins des marchés internationaux, notamment l'Asie. Vous voyez, nous avons prévu beaucoup de choses pour 2013 et les années à venir !

RAPPORT DE GESTION CONSOLIDÉ POUR L'EXERCICE 2012

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DE 744 MILLIONS D'EUROS,
AU NIVEAU DE CELUI DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

EN DONNÉES CORRIGÉES DES EFFETS EXCEPTIONNELS,
LE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ AUGMENTE DE 3 %

EBIT OPÉRATIONNEL DE 31 MILLIONS D'EUROS EN PROGRESSION DE
3 MILLIONS D'EUROS (+11 %) PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

RÉSULTAT CONSOLIDÉ DE 15 MILLIONS D'EUROS (EXERCICE PRÉCÉDENT : 18 MILLIONS D'EUROS)

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'évolution de la conjoncture économique mondiale a connu un net ralentissement au cours de l'année 2012. La reprise économique encore attendue en début d'année pour le second semestre ne s'est pas produite. La zone euro est même entrée en récession depuis le second semestre 2012. Les raisons en sont la crise des dettes publiques toujours non résolue, les mesures d'économies mises en place pour y faire face, ainsi que la situation fragile du secteur bancaire européen. Ces facteurs ont également pesé durant l'année sur le moral des consommateurs allemand, alors que les résultats économiques en Allemagne avaient globalement légèrement augmenté en 2012. Les élans positifs provenaient du BTP ainsi que du niveau d'emploi élevé en Allemagne. Aux États-Unis, des dépenses de consommation décevantes et une faible hausse des exportations ont également conduit à un affaiblissement de la croissance économique. La Chine en revanche a encore présenté un taux de croissance élevé, quoiqu'en recul.

Le secteur de la construction, qui joue un rôle important pour la Division Salle de Bains et Wellness, s'est caractérisé en 2012 par une évolution mitigée sur les principaux marchés. Deux marchés ont, en particulier, fait exception à cette tendance générale : en Allemagne, la forte et réjouissante reprise de ce secteur s'est poursuivie. En revanche, les Pays-Bas ont accusé un recul résultant de la modification de lois fiscales et de réglementations bancaires. Nous avons pu conserver nos positions sur l'ensemble des marchés.

La Division Arts de la Table est un des principaux prestataires d'articles de marque sur un marché fortement fragmenté. Sur la plupart des marchés clés européens, l'évolution économique de ce secteur a également été mitigée. La poursuite des changements de structure au sein des échanges commerciaux ainsi que la modification de la perception des prix des consommateurs découlant des importations en provenance d'Asie ont constitué un défi de taille. Dans un tel contexte, Villeroy & Boch est parvenu à affirmer sa position sur le marché.

DONNÉES DE BASE DU GROUPE

Villeroy & Boch est un producteur de céramique international, comptant parmi les principaux du marché et dont l'effectif s'élève à 7 840 employés dans le monde (au 31/12/2012), répartis à travers 15 sites de production en Europe, au Mexique et en Thaïlande. Fondée il y a 265 ans, l'entreprise est représentée aujourd'hui dans plus de 125 pays. Le siège central de la société cotée en Bourse Villeroy & Boch AG se trouve à Mettlach, en Sarre.

Villeroy & Boch AG fait fonction de société mère à la tête d'un Groupe dont dépendent directement ou indirectement 58 filiales entièrement consolidées. La structure de participation du Groupe Villeroy & Boch repose sur des nécessités opérationnelles ainsi que sur des circonstances de natures légale et fiscale.

La structure organisationnelle du Groupe Villeroy & Boch se reflète au niveau opérationnel dans les Divisions telles qu'elles sont définies. Actuellement s'opère, une différenciation en deux Divisions, soutenues par des fonctions centralisées. La Division Arts de la Table présente une gamme complète de vaisselle, d'objets en cristal et de couverts haut de gamme pour dresser la table, complétée par des accessoires, des ustensiles de cuisine et de table ainsi que des articles cadeaux adaptés. La Division Salle de Bains et Wellness englobe des collections pour salle de bains en céramique aux styles variés, des meubles de salle de bains, des éviers en céramique, des douches, baignoires et bains à remous ainsi que de la robinetterie et des accessoires. La structure organisationnelle a été modifiée en 2012 par la vente de l'usine de céramique sanitaire de Saltillo, au Mexique : Villeroy & Boch s'est retiré des activités de projet locales à faible marge. Les 505 employés ont été repris par l'acquéreur.

Dans le cadre de la planification stratégique, il est procédé à une réflexion régulière sur le modèle commercial actuel examinant les grandes tendances mondiales, telles que l'urbanisation et les changements démographiques, et à une prise en compte de la modification des modes de vie, des nouvelles tendances et des facteurs d'influence externes.

Les produits de Villeroy & Boch sont distribués dans le monde entier. La Division Salles de bains et Wellness peut s'adresser au consommateur final grâce à un circuit de distribution comptant deux ou trois étapes. Dans la Division Arts de la Table, l'approche du client se fait aussi bien par l'intermédiaire de magasins spécialisés que par des activités de vente au détail propres à l'entreprise. Dans la gestion de projets des deux Divisions, l'approche des clients est assurée par une structure de distribution propre.

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

COMPTE DE RÉSULTAT DU GROUPE VILLEROY & BOCH

» Voir tableau à la page 30 ci-dessus

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT

En données corrigées des effets exceptionnels, le chiffre d'affaires consolidé augmente de 3 %.

Le Groupe Villeroy & Boch a enregistré au cours de l'exercice 2012 un chiffre d'affaires de 743,6 millions d'euros qui s'est ainsi situé aux alentours du niveau de l'exercice précédent en valeurs absolues du chiffre d'affaires. Compte tenu d'une commande exceptionnelle, dont a bénéficié l'an dernier la Division Arts de la Table, et de la vente de l'usine de céramique sanitaire de Saltillo, au Mexique, le Groupe a enregistré une augmentation du chiffre d'affaires de 3 % en données corrigées. En dépit de la progression des chiffres d'affaires enregistrée sur de nombreux marchés malgré un contexte conjoncturel difficile, le chiffre d'affaires consolidé prévu par le rapport de gestion de l'exercice précédent d'un montant compris entre 750 et 760 millions d'euros n'a pas pu être atteint.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2012

» Voir tableau à la page 30 ci-dessous

Le marché historique allemand est demeuré également en 2012 le principal marché pour Villeroy & Boch. Le chiffre d'affaires enregistré s'est élevé au total à un montant de 202,5 millions d'euros, ce qui correspond à un léger recul d'environ 5,2 millions d'euros (–3 %). Le chiffre d'affaires de l'exercice précédent comprenait toutefois une commande de la Division Arts de la Table. En données corrigées de cette commande exceptionnelle,

Tableau: Structure du compte de résultat consolidé (IFRS)

En millions d'euros	2012	% du chiffre d'affaires	2011	% du chiffre d'affaires
Chiffre d'affaires	743,6	100	742,9	100
Coûts des marchandises vendues	– 420,6	– 57	– 433,2	– 58
Résultat brut du chiffre d'affaires	**323,0**	**43**	**309,7**	**42**
Frais de distribution, de marketing et de développement	– 244,1	– 33	– 235,8	– 32
Coûts administratifs généraux	– 47,5	– 6	– 46,1	– 6
Autres charges/produits	– 0,5	0	0,0	0
EBIT opérationnel (avant produit exceptionnel)	**30,9**	**4**	**27,8**	**4**
Produit résultant de la vente immobilière de Dänischburg	**–**	**–**	**9,2**	**1**
EBIT (2011 y compris produit Dänischburg)	**30,9**	**4**	**37,0**	**5**
Résultat financier	–12,5	– 2	–11,2	– 2
Résultat avant impôts (EBT)	**18,4**	**2**	**25,8**	**3**
Impôts sur les bénéfices	– 3,7	0	– 7,5	–1
Résultat consolidé	**14,7**	**2**	**18,3**	**2**

Tableau: Chiffre d'affaires par régions et pays 2012

En millions d'euros	Chiffre d'affaires	Part
Allemagne	**202,5**	**27 %**
International (total)	**541,1**	**73 %**
Europe de l'Ouest (sans l'Allemagne)	**350,9**	**47 %**
Pays scandinaves	106,3	14 %
France	71,2	10 %
Pays du Benelux	56,0	7 %
Royaume-Uni	34,0	5 %
Autres Europe de l'Ouest	83,4	11 %
Europe de l'Est	**66,2**	**9 %**
Asie / Australie / Afrique	**72,8**	**10 %**
Amérique	**51,2**	**7 %**

la progression du chiffre d'affaires sur le marché allemand s'est élevée à 4 %. À l'international, le chiffre d'affaires est ressorti à 541,1 millions d'euros et s'est établi ainsi à un niveau légèrement supérieur à celui de l'année précédente. Les ventes ont notamment connu une très forte progression en Russie (+22 %). Des reculs du chiffre d'affaires ont été enregistrés essentiellement au Mexique (-24 %), suite au retrait prévu de la gestion locale de projets à faible marge, et aux Pays-Bas (-12 %).

La marge brute sur le chiffre d'affaires a augmenté de 1 % pour passer de 42 % à 43 %. Cette augmentation est due à un accroissement de la productivité, à l'optimisation de l'assortiment de produits et de pays en ce qui concerne la marchandise vendue ainsi qu'à des mesures de notre plan directeur adopté en 2009 avec effets en aval.

Les frais de distribution, de marketing et de développement se sont établis à 244,1 millions d'euros, enregistrant ainsi une augmentation de 8,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent (235,8 millions d'euros). L'augmentation des frais liés à la structure de distribution d'un montant de 6,9 millions d'euros a été engendrée par la poursuite de l'expansion sur les marchés russe et asiatiques ainsi que par le développement d'activités de vente au détail propres au sein de la Division Arts de la Table. Les hausses des coûts liées à l'inflation ont pu être compensées, à l'exception de 1,4 million d'euros, par une gestion ferme des coûts.

Les coûts administratifs généraux ont augmenté en 2012 de 1,4 million d'euros pour s'établir à 47,5 millions d'euros.

EBIT opérationnel de 31 millions d'euros supérieur de 11 % à celui de l'année précédente

Sur fond de chiffres d'affaires constants, le résultat consolidé avant intérêts et impôts (EBIT) s'est élevé à 30,9 millions d'euros, ce qui correspond à une augmentation de 3,1 millions d'euros ou 11 % par rapport à l'exercice précédent. Le résultat opérationnel (EBIT) de l'exercice 2012 s'est donc ainsi établi dans la fourchette supérieure de l'estimation fournie par le rapport prévisionnel 2011. Il est à noter à ce propos que le produit atteint en 2011 par la cession des anciens locaux industriels de Lübeck-Dänischburg d'un montant avoisinant les 9,2 millions d'euros avait été exprimé en données corrigées.

Par rapport à l'exercice précédent, le résultat financier du Groupe s'est dégradé d'un montant d'environ 1,3 million d'euros pour s'établir à –12,5 millions d'euros. Cette modification est essentiellement le résultat de charges d'exploitation plus élevées issues d'obligations assimilables aux pensions (primes d'ancienneté, compensations salariales). Les taux d'actualisation en sont à l'origine. Ayant enregistré une forte chute par rapport à l'année précédente en raison du niveau actuel des taux d'intérêt, ils ont entraîné une progression des pertes d'un point de vue actuariel.

En 2012, la charge d'impôt s'est élevée à 3,7 millions d'euros (contre 7,5 millions d'euros au cours de l'exercice précédent). Pour l'exercice 2012, le taux d'imposition s'est élevé à 20 % (contre 29 % au cours de l'exercice précédent). La diminution du taux d'imposition a résulté de la liquidation partielle d'une réévaluation sur des impôts différés sur des reports de déficits. La réduction de la réévaluation à titre de précaution pour les redressements d'impôts issus des années précédentes a été effectuée après réception des avis d'imposition définitifs.

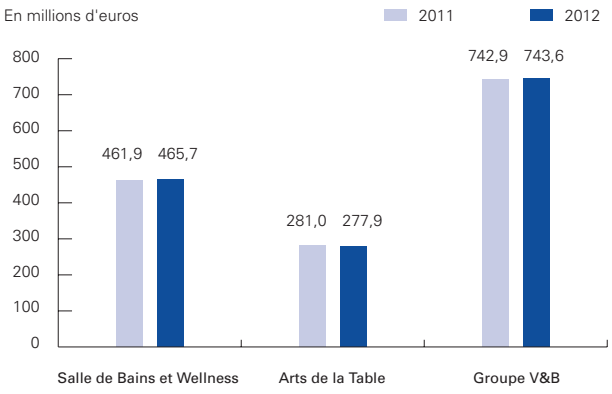
Au cours de l'exercice 2012 écoulé, le déroulement des affaires a été dans l'ensemble satisfaisant avec un résultat consolidé nettement positif d'un montant de 14,7 millions d'euros (contre 18,3 millions d'euros au cours de l'exercice précédent, produit de la cession du bien immobilier de Lübeck-Dänischburg inclus).

À la date de clôture, l'actif net opérationnel du Groupe Villeroy & Boch s'élevait à 303,6 millions d'euros (contre 322,5 millions d'euros au cours de l'exercice précédent). La rentabilité opérationnelle des actifs nets a donc progressé de 9 % à 10 % par rapport à l'année précédente.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT DES DIVISIONS (GROUPE)

Résultat consolidé 2011/2012

Répartition par Division



En millions d'euros

Division	2011	2012	Variation	
Salle de Bains et Wellness	461,9	465,7	3,8	1 %
Arts de la Table	281,0	277,9	– 3,1	– 1 %
Groupe V&B	**742,9**	**743,6**	**0,7**	**0 %**

Évolution des activités au sein des Divisions

La **Division Salle de Bains et Wellness** a, au cours de l'exercice 2012, réalisé un chiffre d'affaires de 465,7 millions d'euros (+1 % par rapport à l'exercice précédent). En données corrigées de la vente de l'usine de Saltillo au Mexique, par laquelle Villeroy & Boch s'est retiré comme prévu de la gestion locale de projets à faible marge, la progression du chiffre d'affaires réalisée par la Division s'est élevée à 2 %.

L'évolution du chiffre d'affaires a fortement varié d'une région à l'autre. Les marchés russe (+22 %) et allemand (+6 %) ont connu une évolution supérieure à la moyenne. En outre, la Thaïlande (+26 %), la Norvège (+12 %), la Grande-Bretagne (+11 %) et la Belgique (+6 %) ont enregistré des taux de croissance réjouissants. Cela contraste avec le recul des chiffres d'affaires au Mexique (–27 %), aux Pays-Bas (–17 %) et en Italie (–17 %).

Le résultat opérationnel (EBIT) s'est établi à 22,7 millions d'euros, enregistrant une augmentation de 3,7 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent (19,0 millions d'euros). Cela est essentiellement dû à une légère hausse du chiffre d'affaires, aux effets positifs des mesures de restructuration mises en œuvre (visibles au recul du coût des marchandises vendues) et à une gestion ferme des coûts.

À la date de clôture, l'actif net opérationnel de la Division s'élevait à 208,7 millions d'euros par rapport à 222,1 millions d'euros l'année précédente. La rentabilité opérationnelle des actifs nets s'est élevée à 11 % et a donc progressé de 2 % par rapport à l'exercice précédent.

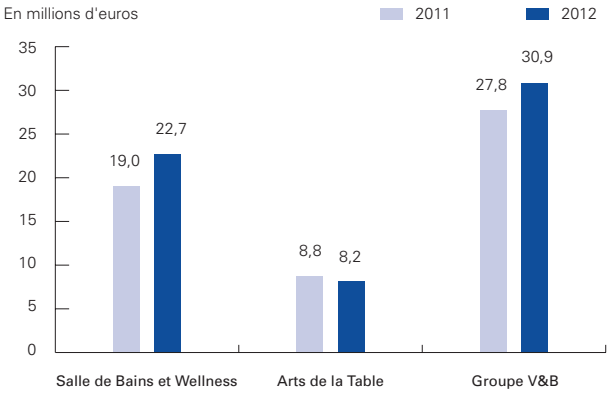
La **Division Arts de la Table** a enregistré en 2012 un chiffre d'affaires de 277,9 millions d'euros, soit un recul de 1 % par rapport à l'exercice précédent. En tenant compte d'un projet de grande ampleur avec une chaîne de supermarchés réalisé au cours de l'exercice précédent, la Division est parvenue à une progression de 4 % de son chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires a connu une évolution réjouissante en Russie (+21 %), en Autriche (+20 %), aux États-Unis (+11 %) et en Grande-Bretagne (+11 %). Les Pays-Bas (+7 %), la Suisse (+5 %), l'Italie (+3 %) et la France (+2 %) ont également enregistré des progressions.

Le résultat opérationnel (EBIT) de la Division a reculé au cours de l'exercice 2012 de 0,6 million d'euros pour s'établir à 8,2 millions d'euros. Cela est dû au recul du chiffre d'affaires ainsi qu'à l'augmentation des charges d'exploitation résultant du renforcement des activités de vente au détail propres à l'entreprise.

Par rapport à l'exercice précédent, l'actif net opérationnel de la Division Arts de la Table a chuté de 5,5 millions d'euros pour s'établir à 94,9 millions d'euros. La rentabilité opérationnelle des actifs nets s'est élevée à 8 % (contre 10 % au cours de l'exercice précédent).

EBIT du Groupe 2011/2012
(avant le produit de la cession de Lübeck-Dänischburg)

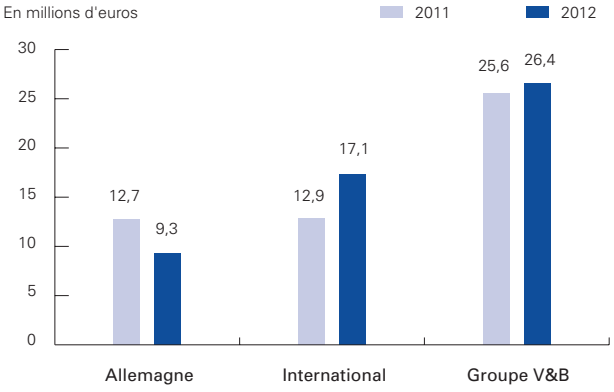


En millions d'euros

Division	2011	2012
Salle de Bains et Wellness	19,0	22,7
Arts de la Table	8,8	8,2
Groupe V&B	**27,8**	**30,9**

INVESTISSEMENT

Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles 2011/2012



En millions d'euros	2011	2012
Allemagne	12,7	9,3
International	12,9	17,1
Groupe V&B	**25,6**	**26,4**

Investissements dans le Groupe Villeroy & Boch

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés au cours de l'exercice 2012 à 26,4 millions d'euros (contre 25,6 millions d'euros au cours de l'exercice précédent). 35 % des investissements de l'exercice en cours ont été réalisés en Allemagne (contre 50 % lors de l'exercice précédent). À la date de clôture, les engagements pour l'achat d'immobilisations s'élevaient à 3,5 millions d'euros. Ceux-ci seront financés par le flux de trésorerie opérationnel.

La **Division Salle de Bains et Wellness** a représenté la majorité des activités d'investissement, dont elle a capté 65 % du volume (contre 69 % l'année précédente), soit 17,2 millions d'euros. À l'international, le Groupe a procédé à des investissements d'un volume de 14,4 millions d'euros, dont 31 % en Europe de l'Est, 36 % en Europe de l'Ouest et 33 % en Asie. 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 France.

La **Division Arts de la Table** a bénéficié d'investissements d'un volume de 9,2 millions d'euros correspondant à 35 % des activités d'investissement. 70 % de ces investissements ont été réalisés en Allemagne, où ils ont essentiellement concerné le développement et l'optimisation du centre de compétences de Merzig. À l'international, les investissements ont bénéficié au développement des activités de distribution.

FINANCEMENT

Résumé du tableau

En millions d'euros	2012	2011
Résultat consolidé	14,7	18,3
Amortissements courants sur immobilisations corrections de valeurs incluses	27,0	27,4
Variations des provisions non courantes	–14,9	–14,2
Résultat des cessions d'immobilisations	–2,0	–10,8
Variations des stocks, des créances, des engagements et des provisions courantes, ainsi que des autres actifs et passifs	–15,3	–3,1
Autres transactions sans effet de trésorerie	11,1	16,3
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**20,6**	**33,9**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**–14,4**	**–5,5**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**–10,0**	**–6,3**
Total des flux de trésorerie	**–3,8**	**22,1**
Réserves de trésorerie au 1er janvier	**59,2**	**37,0**
Total des flux de trésorerie	–3,8	22,1
Variation des réserves de trésorerie	–0,1	0,1
Variation du périmètre de consolidation	–	–
Réserves de trésorerie au 31 décembre	**55,3**	**59,2**

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles s'est élevé à +20,6 millions d'euros, soit 13,3 millions d'euros de moins que l'année précédente. Cette modification est essentiellement due à l'augmentation des stocks et des créances clients d'une valeur totale de 7,0 millions d'euros ainsi qu'au recours à d'autres provisions.

Le flux de trésorerie lié aux activités d'investissement a reculé de 8,9 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à –14,4 millions d'euros. Des investissements de l'ampleur de ceux pratiqués au cours de l'exercice précédent et d'un montant de 26,4 millions d'euros ont contrasté par rapport aux 12,0 millions d'euros d'entrées de trésorerie en vente d'immobilisations corporelles et incorporelles essentiellement issues de la cession de l'usine de Saltillo. Au cours de l'exercice précédent, le flux de trésorerie a bénéficié de l'influence positive de la cession du bien immobilier de Dänischburg ainsi que de la part de 24 % détenue dans la société V & B Fliesen GmbH pour atteindre un montant total de 18,1 millions d'euros.

Le flux de trésorerie lié aux activités de financement s'est établi à –10,0 millions d'euros et a enregistré en 2012, dans le cadre de l'augmentation du versement des dividendes par rapport à l'exercice précédent, une variation de –3,7 millions d'euros.

Liquidité nette

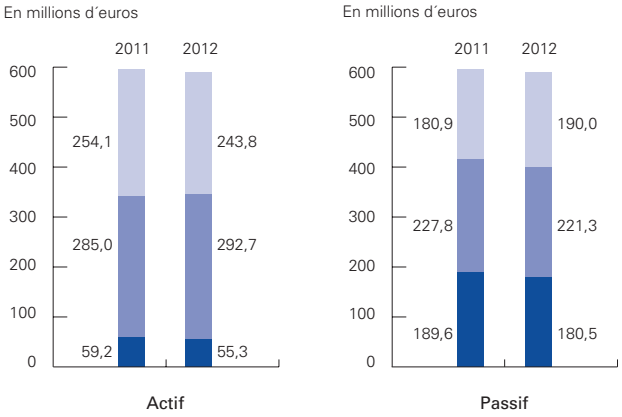
La liquidité nette du Groupe Villeroy & Boch s'est établie, en fin d'exercice, à 4,0 millions d'euros (contre 7,9 millions d'euros au cours de l'exercice précédent). Ce recul est essentiellement dû au recours aux provisions ainsi qu'à l'augmentation des stocks et des créances clients. Le versement des dividendes 2011 s'est inscrit en contraste à l'entrée de trésorerie découlant de la cession du site de production mexicain de Saltillo.

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

STRUCTURE DU BILAN

À la date de clôture, le total du bilan s'est élevé à 591,8 millions d'euros par rapport à 598,3 millions d'euros à la date de clôture de l'exercice précédent. La structure du bilan s'est présentée comme suit :

Structure du bilan du Groupe – Variation 2011 /2012



Actif en millions d'euros	**2011**	**2012**
Actifs non courants	254,1	243,8
Actifs courants	285,0	292,7
Trésorerie	59,2	55,3
Total du bilan	**598,3**	**591,8**

Passif en millions d'euros	**2011**	**2012**
Capitaux propres	180,9	190,0
Passifs non courants	227,8	221,3
Passifs courants	189,6	180,5
Total du bilan	**598,3**	**591,8**

Le résultat positif de l'exercice 2012 et des effets de change sans incidence sur le résultat ont, après la distribution du dividende, conduit à une augmentation du capital propre de l'ordre de 9,1 millions d'euros, à 190,0 millions d'euros. Le taux de capitaux propres est ainsi passé de 30 %, au cours de l'année précédente, à 32 %.

Les actifs non courants ont, dans l'ensemble, subi une réduction d'un montant de 10,3 millions d'euros. Cette modification a résulté en partie de reclassements d'un montant de 6,1 millions d'euros provenant d'immobilisations dans le poste « actifs détenus en vue de la vente », concernant essentiellement la

vente prévue d'un bien immobilier en Suède, utilisé jusqu'à présent pour la production. La diminution de la créance fiscale différée (2,1 millions d'euros), des immeubles de placement (1,5 million d'euros) et d'autres immobilisations financières en sont également à l'origine. Ces dernières sont intervenues dans le cadre du remboursement réalisé comme prévu d'un prêt à long terme par V & B Fliesen GmbH (1,2 million d'euros). La part de l'actif immobilisé entier dans le total du bilan a ainsi diminué pour s'établir à 35 % (contre 36 % lors de l'exercice précédent).

Le montant des actifs courants a progressé de 7,7 millions d'euros, à 292,7 millions d'euros, par rapport à l'année précédente. Cela s'est reflété essentiellement dans les stocks (+4,9 millions d'euros), dans les créances clients et autres débiteurs (+2,1 millions d'euros) ainsi que dans d'autres éléments de l'actif courant (+1,4 million d'euros) ou des créances fiscales courantes (+0,7 million d'euros). Le poste « actifs détenus en vue de la vente » a reculé de 1,4 million d'euros. L'entrée déjà citée découlant du reclassement d'immobilisations a entretemps été surcompensée par une cession des actifs qui y étaient détenus au cours de l'exercice précédent.

La trésorerie a reculé de 3,9 millions d'euros au cours de l'exercice, pour s'établir à 55,3 millions d'euros. De plus amples explications sont proposées dans le tableau des flux de trésorerie.

Les passifs non courants ont diminué de 6,5 millions d'euros. Le recul est lié au recours aux provisions pour pensions d'un montant de 4,1 millions d'euros ainsi qu'aux provisions de réaménagement d'un montant de 2,0 millions d'euros. Les impôts différés passifs ont par ailleurs diminué de 1,1 million d'euros. Les dettes à court terme ont reculé de 9,1 millions d'euros. Cela s'est manifesté essentiellement par le recul des autres provisions courantes de 4,9 millions d'euros ainsi que des dettes courantes de 2,8 millions d'euros.

Les sources de financement non courantes du Groupe Villeroy & Boch englobaient, à la date de clôture, les capitaux propres (190,0 millions d'euros), les provisions pour pensions (136,6 millions d'euros) ainsi que les dettes financières (51,3 millions d'euros). Les provisions pour pensions se trouvaient, pour 99 % d'entre elles, dans la zone euro. Les taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation de ces obligations se situaient entre 3,0 % et 3,25 %. En Allemagne, le taux utilisé était de 3,0 %. Ces taux ont été fixés sur la base du niveau des taux d'intérêt des obligations de premier ordre relatives à la même période de l'espace économique correspondant. Les dettes financières ont été contractées auprès d'institutions de crédit à échéance fixe à moyen terme et à taux d'intérêt fixe.

EFFECTIFS

Villeroy & Boch comptait au 31/12/2012 un total de 7 840 employés, don't près de 32 % d'entre en Allemagne. Par rapport à l'exercice précédent, les effectifs ont ainsi diminué de 609 personnes. Ce recul est principalement dû à la vente de l'usine de céramique sanitaire de Saltillo, au Mexique. Les effectifs se répartissent comme suit : 5 148 employés au sein de la Division Salle de Bains et Wellness, 2 275 employés au sein de la Division Arts de la Table et 417 employés au sein des services centraux. L'effectif annuel moyen du Groupe Villeroy & Boch est ainsi passé de 8 558 à 7 946 employés par rapport à l'exercice précédent.

APPROVISIONNEMENT

Compte tenu de la dégradation de la situation économique mondiale, les prix mondiaux de nombreuses matières premières essentielles pour Villeroy & Boch connaissent une courbe d'évolution essentiellement plate (avec parfois une forte volatilité). Les surplus de demandes sur certaines matières premières ainsi que les évolutions défavorables des taux de change (notamment entre l'euro et le dollar) et les incertitudes politiques ont néanmoins conduit par moments à de fortes hausses des prix. Les prix d'achat aussi ont par ailleurs également augmenté en Asie. La poursuite des mesures relatives à la spécification, au regroupement des besoins ainsi qu'à l'optimisation du processus d'approvisionnement a entraîné une baisse des prix d'achat et a permis de limiter la hausse des prix à 3 %.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En s'impliquant dans la recherche, le développement et l'innovation, Villeroy & Boch assume non seulement ses responsabilités vis-à-vis des générations actuelles et futures, mais pose également les jalons qui garantiront à long terme sa réussite économique et sa compétitivité.

En incluant le développement du design, le Groupe Villeroy & Boch a consacré 13,3 millions d'euros au financement de ses activités en recherche et développement au cours de l'exercice 2012. Cette somme se décompose comme suit : 9,1 millions d'euros pour la Division Salle de Bains et Wellness et 4,2 millions d'euros pour la Division Arts de la Table.

Notre culture de l'innovation globale a permis de créer en 2012 aussi des concepts de produits innovants récompensés par des prix, comme l'illustre l'exemple des WC Omnia Architectura DirectFlush. Pour de plus amples informations sur ce produit, veuillez-vous reporter au chapitre « Innovation et gestion des innovations ».

Outre le développement de nouveaux produits, l'entreprise a également pour objectif d'optimiser progressivement la production de la céramique. Pour ce faire, elle s'appuie entre autres sur les récentes méthodes et découvertes scientifiques. L'effort permanent de recherche s'est traduit ces dernières années par un accroissement considérable de l'efficacité énergétique et de la productivité en particulier lors de la fabrication de produits à géométrie complexe.

Le projet de recherche SIMSAN poursuivi avec succès en 2012 est l'exemple même de projet de recherche qui illustre la force d'innovation de l'entreprise de tradition Villeroy & Boch et atteste une optimisation des processus soucieuse de la durabilité environnementale. Des recherches sont effectuées dans ce cadre sur les mélanges de matières premières à l'efficacité énergétique améliorée en s'appuyant sur des simulations informatiques et la microscopie électronique.

Activités environnementales

Transparence, sécurité juridique et production économe en ressources sont des aspects importants des activités environnementales de Villeroy & Boch. Avec le certificat EMAS et la norme internationale de management environnemental ISO 14001, l'engagement écologique de Villeroy & Boch est soumis régulièrement à un contrôle effectué par des instances indépendantes. Plusieurs sites de Villeroy & Boch sont déjà certifiés ISO 14001 et validés par l'EMAS.

L'EMAS, abréviation d'Eco Management and Audit Scheme, a été développé par l'Union européenne et s'applique dans les pays de l'UE à titre de règlement sur l'audit environnemental. 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.

À la suite des deux usines de Villeroy & Boch déjà validées selon la directive EMAS (site de fabrication de robinetterie à Vargarda, Suède, en 2011 et usine d'équipements sanitaires de Mettlach, Allemagne, en 2009), les sites allemands de Torgau et Merzig de la Division Arts de la Table ont passé la validation en 2012. À la date de clôture, le certificat n'avait pas encore été reçu.

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 deux sites de la Division Arts de la Table, Merzig et Torgau, ont passé la validation à la fin de l'année 2012. À la date de clôture, le certificat n'avait pas encore été reçu. Au même moment, six autres sites avaient déjà été certifiés selon la norme ISO 14001.

Sécurité au travail et protection de la santé

Les aspects « sécurité » et « santé », que ce soit dans la production ou l'administration, sont au cœur des activités de Villeroy & Boch. La gestion de la sécurité au travail veille ainsi à l'application des mesures de sécurité prescrites par la loi, à la prévention et à la sensibilisation des employés au thème de la sécurité au travail. Outre les examens prescrits par la loi pour l'exercice de certaines activités, Villeroy & Boch propose régulièrement aux employés diverses campagnes sanitaires, notamment des examens de santé.

Innovation et gestion des innovations

Ces innovations peuvent être matérialisées dans la conception d'un produit, le mode de fabrication ou bien encore leurs répercussions sur l'environnement. Ces aspects interagissent souvent étroitement les uns avec les autres. Prenons l'exemple déjà évoqué du WC Omnia Architectura DirectFlush, issu de la Division Salle de Bains et Wellness. Sa particularité : ce WC suspendu n'a pas de rebord et est donc plus facile à nettoyer et plus hygiénique qu'un WC traditionnel. À l'aide de méthodes d'analyses et d'essais ultramodernes et en s'appuyant sur des simulations informatiques, les circulations d'eau dans la cuvette des WC ont été générées de sorte que les courants d'eau soient réparties sur des trajectoires précises et soient dirigées là où elles sont nécessaires. Avec une consommation d'eau de seulement 3 ou 4,5 litres, ce produit fait partie des WC particulièrement économes en eau.

La Division Arts de la Table concentre ses efforts notamment sur le développement de produits conçus pour répondre aux besoins de groupes cibles spécifiques ou pour compléter l'assortiment traditionnel (vaisselle, couverts et verres) par des idées cadeaux et des accessoires.

La réalisation de projets en collaboration avec des écoles supérieures de design ou les activités régulières du Group Innovation Commitees sont des sources d'inspiration systématiques pour le développement de produits et de concepts.

OPPORTUNITÉS

Avec la vente, achevée comme prévue, de l'usine de céramique sanitaire de Saltillo, au Mexique, qui produisait essentiellement pour le marché mexicain, Villeroy & Boch s'est retiré de manière ciblée de la gestion de projets à faible marge. L'entreprise se concentrera désormais davantage, sur les marchés américains, sur la commercialisation de la céramique sanitaire haut de gamme. C'est la raison pour laquelle Villeroy & Boch USA a conclu une alliance avec TOTO USA au printemps 2012. Cette alliance donne à Villeroy & Boch un accès direct à un large portefeuille de clients et lui permet de tabler sur d'importantes synergies dans la vente, dans les services ainsi que dans la logistique.

Les opportunités spécifiques dont peut bénéficier Villeroy & Boch résident dans la forte notoriété de la marque ainsi que dans l'amélioration constante de la gamme de produits, et notamment aussi en coopération avec nos partenaires de licence. 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 avec les tendances à l'œuvre sur le marché.

Toutes les activités de marketing ont pour objectif de continuer à proposer aux clients des concepts innovants, modernes et répondant à leurs besoins, tout en tenant compte de l'évolution des comportements à la consommation et des tendances à l'œuvre sur le marché. Ces activités comportent également l'incorporation rapide des développements technologiques dans les nouveaux concepts de produits et surtout de communication. L'objectif est de proposer aux consommateurs différents canaux pour l'obtention d'informations. L'entreprise mettra en œuvre des mesures ciblées afin d'accroître sa présence en ligne. L'objectif est d'accroître de manière significative le nombre de visiteurs consultant notre site Internet à travers le monde, afin de parvenir à les fidéliser à titre de clients ou de fans sur les réseaux sociaux. L'étroite liaison du commerce en ligne avec les points de ventes constitue une chance unique, nécessitant des approches différenciées en fonction aussi bien de la Division que du marché considéré.

Alors que la Division Arts de la Table vise en priorité à établir sa présence sur plusieurs canaux, la Division Salle de Bains et Wellness concentre ses efforts dans l'offre de services et l'orientation ciblée des clients vers des installateurs spécialisés.

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

La Chine et la Russie ont été identifiées comme étant les marchés possédant pour Villeroy & Boch le plus gros potentiel de croissance.

Ces deux marchés se distinguent par une croissance de leurs classes moyenne et supérieure, volontiers consommatrices et témoignant surtout d'affinité pour la marque. Le développement rapide de la distribution sur le marché russe s'est accéléré dès l'année dernière suite à la mise en place d'une organisation autonome comprenant une plate-forme logistique locale. Un développement similaire est prévu cette année en Chine, afin de poser les jalons d'une ultérieure extension aux villes dites de niveau 2/3, c'est-à-dire aux villes de « deuxième et troisième niveau » comptant plusieurs millions d'habitants.

Villeroy & Boch voit dans le secteur mondial de l'hôtellerie et des projets de bonnes chances d'accroître son volume des ventes. Grâce au perfectionnement constant de la gestion des relations avec la clientèle (Customer Relationship Management), une grande partie des projets est appréhendée à un stade précoce de la planification et communiquée à l'ensemble des Divisions. Les adaptations, auxquelles l'entreprise a procédé ces dernières années au sein du réseau industriel, et l'optimisation de ses coûts vont lui permettre d'accroître à l'avenir son chiffre d'affaires et son résultat dans le secteur sensible aux prix qu'est celui de la gestion de projets.

En dehors des activités opérationnelles, Villeroy & Boch voit dans la valorisation et la commercialisation de biens immobiliers qui ne sont plus nécessaires à l'exécution des activités opérationnelles, comme c'est par exemple le cas au Luxembourg et en Suède, un potentiel de résultats considérable d'un volume supérieur à 50 millions d'euros. En Suède, sur le site de Gustavsberg, les préparatifs pour la vente du terrain se trouvent à un stade avancé. Au cours de l'exercice écoulé, des déclarations d'intention ont ainsi été signées avec les acheteurs potentiels.

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. Par ailleurs, le Groupe tient à fidéliser ses actionnaires sur le long terme.

Toute activité entrepreneuriale revêt des opportunités et des risques. Outre les risques sectoriels généraux liés à la conjoncture ou plus spécifiques, 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 du Groupe Villeroy & Boch, les risques commerciaux sont identifiés, évalués et, si cela est judicieux d'un point de vue économique, minimisés ou 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. Opérationnel et efficace, le système de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe Villeroy & Boch est doté d'une organisation fonctionnelle claire.

Système de gestion des risques

Le système de gestion des risques de Villeroy & Boch englobe tous les secteurs de l'entreprise et attribue à toutes les unités organisationnelles des responsabilités et des tâches précises.

Dans le cadre de ce système, le Directoire définit, outre les caractéristiques générales de la stratégie de l'entreprise, également les principes de la politique du risque ainsi que leur mise en œuvre et veille à leur surveillance. Un autre module de cette démarche systématique est constitué par les directives en matière de comportement s'appliquant à l'échelle du Groupe à tous les employés ainsi qu'à tous les cadres et dont l'objectif est de limiter les risques découlant d'éventuelles violations de droits et de règles.

Dans le cadre de la mise en œuvre du système global, différents systèmes coordonnés de gestion des risques, de planification et de contrôle ont été établis visant à détecter à un stade précoce toute évolution mettant en risque l'existence de l'entreprise et à prendre les contre-mesures qui s'imposent.

La gestion opérationnelle des risques englobe l'ensemble du processus, de la détection précoce des risques jusqu'à la gestion ou au traitement des risques (résiduels), et relève essentiellement, contre-mesures préconisées incluses, de la responsabilité de la gestion des processus, c'est-à-dire des Divisions, au niveau décentralisé. L'attribution de la gestion des risques à la responsabilité du processus respectif permet de garantir l'intégration de tous les secteurs du Groupe. Le contrôle de gestion des risques identifie, mesure et évalue tous les risques. L'implication du controling respectif de chaque Division notamment garantit l'intégration de la gestion des risques dans l'organisation existante décentralisée du contrôle de gestion à l'échelle du Groupe. En outre, les fonctions de la gestion des risques sont coordonnées au niveau central afin de garantir un déroulement fluide et homogène du processus à l'échelle du Groupe.

Parallèlement, le département d'audit a, dans le cadre de ses activités, pour tâche de détecter les risques, de les évaluer de manière indépendante et de les estimer (fonction de détection et d'évaluation), de soumettre ensuite des suggestions d'amélioration (fonction de conseil) et de veiller à leur mise en œuvre (fonction de vérification).

En outre, le Comité d'audit du Conseil de Surveillance est également intégré dans ce système. Dans le cadre de son activité, il surveille l'efficacité des systèmes de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne, ainsi que notamment le processus comptable. Il exerce également dans ce contexte une fonction de contrôle relative aux mesures visant à limiter les principaux risques.

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
- les risques de marché inhérents aux prix (risques de change, risques d'intérêt et autres risques liés aux fluctuations des prix)

La gestion à l'échelle mondiale des risques d'ordre économique et financier est prise en charge par le Département (« Treasury » du Groupe). Le traitement des risques d'ordre économique et financier doit tenir compte de directives et de dispositions détaillées qui prévoient notamment la séparation fonctionnelle des activités de commerce et de règlement. Les principes s'appliquant à l'échelle du Groupe régissent l'ensemble des thèmes y afférents, tels que la politique bancaire, les conventions de financement ainsi que la gestion globale des liquidités.

Gestion des risques susceptibles de mettre en danger l'existence du Groupe : Pour le volume des immobilisations corporelles ainsi que pour les stocks, il existe une couverture appropriée contre divers risques de perte physique. Contre le risque de pertes de valeur lié à une valorisation limitée des stocks, un système détaillé d'information concernant le montant, la structure, la portée et la variation des positions individuelles est mis en place. Le Groupe Villeroy & Boch ne présente pas de concentration particulière de risques susceptibles de mettre en danger son existence. L'exercice 2012 ne s'est caractérisé par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion des risques de crédit et de solvabilité : Les risques de crédit et de solvabilité désignent l'incertitude quant à la capacité d'un contractant de remplir ses engagements. Afin de limiter ces risques, les directives du Groupe Villeroy & Boch prévoient que des relations commerciales ne pourront être nouées qu'avec des partenaires commerciaux solvables et, si nécessaire, après obtention de garanties.

Les principales créances clients sont couvertes par une assurance-crédit sur marchandises. Le risque de perte pour le volume de crédit résiduel non assuré est géré par un système de reporting et un système de limites. Le respect des limites fait l'objet d'une surveillance centralisée. Villeroy & Boch fait face aux éventuels risques de perte par la réception de garanties déposées par les clients (cautions, hypothèques, etc.) ainsi que par des mesures de recouvrement à court terme. Si des risques de perte concrets devaient toutefois survenir, notamment en cas de considérables difficultés financières du débiteur et de risque d'insolvabilité, des provisions individuelles seront constituées.

Pour les établissements de crédit, des exigences minimales sont posées à leur solvabilité et des plafonds individuels sont définis pour l'engagement à prendre (limites) tenant compte des notes attribuées par les agences de notation internationales, des prix des instruments de couverture (swaps sur défaillance de crédit) et des analyses de solvabilité internes. Le respect des limites fait l'objet d'une surveillance constante. Les risques de perte liés aux investissements et aux instruments financiers dérivés sont faibles, étant donné qu'en règle générale seuls des partenaires contractuels possédant une cote d'évaluation d'investissements d'au moins A/A3 délivrée par une agence de notation internationale sont pris en considération. Il est en outre veillé à une garantie externe des placements respectifs, par exemple par le biais de systèmes de garantie des dépôts.

Le Groupe Villeroy & Boch ne présente pas de concentration particulière ces risques. L'exercice 2012 ne s'est caractérisé par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion ces risques : Afin de garantir à tout moment la solvabilité et la flexibilité financière de Villeroy & Boch, le Groupe gère les besoins de liquidités et de financement à court, moyen et long termes par le maintien de réserves de liquidités appropriées et de facilités de crédit suffisantes auprès de banques nationales et étrangères, ainsi que par des prévisions de liquidités à court et moyen termes. Les besoins financiers des sociétés du Groupe sont d'une manière générale couverts par des emprunts internes. Cela permet de garantir une couverture à moindre coût et toujours suffisante des besoins en financement pour les activités opérationnelles et les investissements sur site. Villeroy & Boch applique, à l'échelle mondiale, des systèmes de gestion centralisée de la trésorerie qui contribuent à réduire l'ampleur du financement extérieur à l'entreprise et à optimiser le résultat financier. Dans les cas exceptionnels où des circonstances légales, fiscales ou autres ne le permettraient pas, des financements externes seront mis à la disposition des sociétés concernées du Groupe. Le Groupe Villeroy & Boch ne présente pas de concentration particulière de risques de liquidité. L'exercice 2012 ne s'est caractérisé par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion des risques de change : Dans le cadre de ses activités commerciales globales, le Groupe est exposé à des risques de change découlant des transactions en devises étrangères. Des opérations de change à terme, contractées avec des établissements de crédit de première ordre, sont mises en œuvres à titre d'opérations de couverture. La protection contre les risques de change a lieu, au sein du Groupe Villeroy & Boch, généralement pour une période de 12 mois. Cette protection peut, à titre exceptionnel, être prolongée au-delà de cette période. Afin de déterminer le volume de protection requis, il est tout d'abord procédé à une comptabilisation à l'échelle du Groupe des créances et des dettes par paire de devises étrangères. Au cours d'une première étape, le solde de devises étrangères restant est généralement garanti à 70 % en fonction des expériences passées. Le volume des transactions en devises s'est accru d'environ 24 % par rapport à l'exercice précédent. Cet accroissement est dû au renforcement des activités commerciales sur les autres continents et sur les marchés porteurs. À compter de la conclusion d'un contrat, il est démontré périodiquement que les éventuelles fluctuations de devises des activités commerciales fondamentales planifiées au cours de la durée du contrat ont été compensées par des effets de change opposés issus des opérations de couverture.

Pour les opérations déjà réglées, l'identité du volume des chiffres d'affaires en devises étrangères planifiés et réalisés est en outre vérifiée et documentée à chaque date de clôture. Le Groupe Villeroy & Boch ne présente pas de concentration particulière de risques de change. L'exercice 2012 ne s'est caractérisé par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion des risques d'intérêt : Les risques d'intérêts surviennent à la suite de fluctuations des taux d'intérêts occasionnées par le marché, lorsque des ressources financières sont investies ou empruntées à taux d'intérêts fixes et variables. Le risque de résultat découlant des variations des taux d'intérêts est déterminé sur la base d'analyses de sensibilités et est géré par la trésorerie du Groupe (Treasury) par le maintien d'un rapport approprié entre emprunts fixes et variables. Le risque résultant de marchés des taux volatiles est nivelé par des accords de crédit à taux fixes existants. L'exercice 2012 ne s'est caractérisé ni par une modification des postes de risques d'intérêts, ni par une modification du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Gestion des autres risques liés aux fluctuations de prix : Ces risques découlent des fluctuations de prix des matériaux achetés, par exemple des matières premières et consommables qui interviennent dans la chaîne de valeur du Groupe Villeroy & Boch. Dans le cadre de la gestion des risques, le Groupe identifie l'ampleur du risque afin de s'en prémunir. Pour ce faire, nous utilisons entre autres également des produits financiers faisant appel public à l'épargne. Actuellement, la matière première laiton est garantie par swap sur matières premières avec des banques de premier ordre. Les besoins pour l'année suivante conformément à la planification de la production sont garantis sur la base des valeurs empiriques des années antérieures en règle générale à hauteur de 70 % ; les besoins pour l'année au-delà sont garantis en règle générale à hauteur de 30 %. Aucune modification de la gestion des risques de marché inhérents aux prix du laiton n'est intervenue au cours de l'exercice considéré. À la conclusion du contrat, la garantie du volume entre les opérations de couverture et les besoins effectifs pour la période de couverture est vérifiée. À chaque date de clôture, les modifications des prix du marché sur le contrat à terme et la modification de prix sous-jacente de la matière première couverte sont comparées. La garantie complète du volume des opérations de couverture par des transactions de base correspondantes a été assurée en 2012 mensuellement. Le Groupe Villeroy & Boch ne présente pas de concentration particulière d'autres risques de prix. L'exercice 2012 ne s'est caractérisé par aucune modification du type et de l'ampleur de ces risques, ni du type et de la manière dont ces risques ont été gérés et évalués.

Risques liés aux obligations pour pensions

Dans le cadre du régime de retraite des employés, Villeroy & Boch octroie des retraites garanties et des prestations définies assimilées à des retraites. La modification des paramètres d'évaluation pertinents, tels que les taux d'intérêts, la probabilité de mortalité et les taux d'augmentation des salaires, peuvent conduire à un accroissement du volume des engagements. Les valeurs actuelles croissantes de droits en cours de formation grèvent le résultat de charges supplémentaires. Les pertes d'un point de vue actuariel, qui ne sont actuellement pas prises en considération à l'intérieur du couloir, devront, à compter du 1er janvier 2013, être obligatoirement comptabilisées avec le capital propre sans incidence sur le résultat.

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. Une décision est attendue début 2014.

L'Office fédéral allemand des ententes (Bundeskartellamt) mène des enquêtes dans l'Industrie allemande de la porcelaine et a, 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.

Les plaintes pour résiliation injustifiée d'un contrat de licence ainsi que pour violation de droits d'auteur qui ont été déposées contre Villeroy & Boch Gustavsberg AB ont été rejetées ; ainsi, Villeroy & Boch Gustavsberg AB a obtenu gain de cause.

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 concernant les exercices allant de 2005 à 2007 s'est poursuivi en 2012. 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 2008 à 2011 a débuté en octobre 2012. Cet audit se trouve lui aussi encore au stade de l'examen des faits. Une provision a été constituée pour les éventuels risques susceptibles de découler des constatations formulées par le contrôle préalable.

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

La situation en 2013 sur les marchés d'approvisionnement devrait être similaire à celle de l'exercice précédent : alors qu'il faut s'attendre à ce que la plupart des matières premières connaissent une courbe plate ou tout au plus très modérément à la hausse, nous tablons sur une nette flambée des prix dans certaines catégories de marchandises suite à des surplus de demandes ou aux incertitudes quant à l'évolution économique (notamment pour les métaux précieux). Par ailleurs, les coûts d'approvisionnement continueront d'augmenter en Asie. En Allemagne, l'augmentation de la taxe sur les énergies renouvelables de 1,7 ct/kW pour l'électricité engendrera une hausse des prix de l'électricité à deux chiffres en points de pourcentage, hausse qui pourrait même encore être accentuée en cas d'introduction – actuellement discutée au niveau politique – de taxes supplémentaires pour le financement du transit de l'énergie éolienne et le maintien de capacités de réserve pour la production d'électricité.

D'une manière générale, les estimations concernant l'évolution des marchés d'approvisionnement sont formulées sous réserve de l'importante incertitude relative à l'évolution économique. Par conséquent, des prévisions fiables au sujet de l'évolution des prix en 2013 et donc une évaluation des chances et des risques qui en résulteront sur le plan de l'approvisionnement sont l'objet d'incertitudes considérables.

Risques découlant de l'utilisation des technologies de l'information

Les risques découlant de l'utilisation des technologies de l'information surviennent surtout suite à la non-disponibilité de systèmes et d'applications informatiques, aux retards de mise à disposition de données importantes, à la perte ou à la manipulation de données et à la publication d'informations confidentielles. Des directives et dispositions détaillées, valables pour l'ensemble du Groupe, régissent l'utilisation des technologies de l'information. La certification en 2011 du prestataire de services informatiques externe conformément à la norme ISO 27001 garantit des standards élevés reconnus en ce qui concerne la protection des données et la sécurité des données. Le Groupe Villeroy & Boch utilise des systèmes informatiques stables et à sécurité redondante, des procédures de sauvegarde, des programmes de protection contre les virus, des contrôles d'accès, des systèmes de cryptage ainsi que des infrastructures informatiques et des applications intégrées.

Vue d'ensemble des risques

Aucun risque susceptible de mettre en danger l'existence du Groupe n'existe. Les risques individuels suscités sont traités dans le cadre du système de gestion des risques. Nous ne prévoyons aucun impact notable de ces risques sur les résultats, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

Système de contrôle interne

Villeroy & Boch AG étant une société faisant appel à l'épargne publique au sens de l'article 264d du Code de Commerce allemand (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.

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. La gestion des risques au sein du Groupe Villeroy & Boch relative au processus d'informations financières consolidées est intégrée dans ce système général de gestion des risques de Villeroy & Boch.

- Les fonctions sont clairement attribuées dans tous les domaines du processus d'information financière et de consolidation (comptabilité financière, contrôle de gestion, reporting du Groupe et trésorerie du Groupe, 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.
  Des contrôles axés sur les risques, les processus ainsi que sur les contenus sont installés au niveau des Divisions.

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

- Le principe du double contrôle - et en partie également une séparation fonctionnelle - est appliqué à l'ensemble des processus jouant un rôle essentiel dans l'information financière.

- Le traitement informatisé des éléments et des données liés à l'information financière consolidée, ayant lieu en bonne et due forme, est notamment assuré par la mise en place d'un système logiciel standard pour le traitement de toutes les données d'importance relativement à l'information financière au sein des sociétés du Groupe.

- L'accès logique aux systèmes informatiques ainsi que l'attribution d'autorisations de qualification font l'objet d'une réglementation stricte et cohérente via des procédures et des mesures appropriées.

- 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 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 réglementaire, l'efficacité du système de contrôle interne est régulièrement examinée.

ÉVÈNEMENTS D'IMPORTANCE PARTICULIÈRE SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2012

Aucun évènement d'une importance particulière n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2012 (Groupe Villeroy & Boch).

CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil de Surveillance a déjà vérifié le système de rémunération du Directoire lors des exercices précédents, en tenant compte du cadre légal modifié par l'adoption de la Loi allemande sur l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire (Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, VorstAG) ainsi que des recommandations du Code allemand de gouvernance d'entreprise (Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK) et, le cas échéant, procédé à des adaptations lorsque cela lui semblait être indiqué ou utile.

Sur ce point, le Conseil de Surveillance a fait appel à un conseiller indépendant en matière de rémunération. Le Conseil de Surveillance continue d'examiner régulièrement le système de rémunération des membres du Directoire.

Le système de rémunération en vigueur pour les membres du Directoire est axé sur les performances. Il prévoit une rémunération fixe et une rémunération variable basée sur les performances. Le montant de la rémunération variable est basé sur le degré de

réalisation des objectifs établis chaque année dans le cadre d'une convention d'objectifs ; lorsque les objectifs sont entièrement atteints, ce montant représente plus de la moitié de la rémunération totale. La rémunération variable se décompose en une composante annuelle à court terme (prime annuelle) et en une composante à long terme assortie d'une période d'évaluation de trois ans. La rémunération à long terme est pondérée plus fortement en termes de valeur que la composante à court terme. Les deux composantes variables de la rémunération sont intrinsèquement liées aux objectifs financiers de l'entreprise (rentabilité des actifs, résultat avant intérêts et impôts, résultat avant impôts) et aux objectifs individuels. Les paramètres cibles des composantes variables de la rémunération seront, à l'instar de ce qui a eu lieu pour l'exercice 2012, 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 du Code de Commerce allemand (HBG) 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 2012 et consultable sur Internet à l'adresse suivante : *www.villeroy-boch.com/corporate-governance.*

PERSPECTIVE DU GROUPE

Pour l'année à venir, nous nous attendons à une conjoncture à courbe d'évolution plate sur les principaux marchés de distribution et estimons qu'il ne faudra, en moyenne, compter que sur une légère reprise de l'économie. En dépit de l'augmentation des taxes sur l'électricité en Allemagne, les prix de l'énergie mondiaux, dont il est prévu qu'ils demeurent constants, et l'inflation en lente baisse dans la zone euro auront un effet stabilisateur.

Néanmoins, le risque subsiste que la crise, toujours non résolue de la dette souveraine, et la situation instable dans laquelle se trouve le secteur financier continuent à engendrer en 2013 des perturbations et à être à l'origine d'un certain nombre de revers.

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

Malgré ce contexte économique général relativement modeste, Villeroy & Boch entend parvenir en 2013 à une augmentation du chiffre d'affaires du Groupe comprise entre 3 % et 5 %. Les investissements prévus sur les marchés porteurs russe et asiatiques ainsi qu'une croissance organique sur les marchés saturés européens devraient permettre de parvenir à une telle progression du chiffre d'affaires.

L'accroissement du résultat en 2013 (EBIT) sera, d'après nos prévisions, nettement supérieur à l'augmentation prévue du chiffre d'affaires de 5 %.

Les investissements prévus sur les marchés porteurs seront essentiellement financés par la poursuite d'une gestion stricte des coûts. Au sein du réseau de production mondial, ce sont notamment les améliorations systématiques et durables de la productivité et de la qualité qui contribueront à l'accroissement de la marge.

En ce qui concerne l'actif net opérationnel du Groupe Villeroy & Boch, une forte augmentation de la rentabilité opérationnelle des actifs nets est également attendue en 2013. Outre l'accroissement du résultat, d'autres mesures prises dans le cadre de la gestion du fonds de roulement (Working Capital Management) permettront de parvenir à cette augmentation.

Les investissements réalisés en immobilisations corporelles s'établiront, l'année prochaine, aux alentours de 35 millions d'euros, soit au niveau d'amortissement. Les principaux objectifs de l'année 2013 sont une poursuite de l'automatisation sur les sites de production étrangers, l'achèvement de l'extension de la fabrication de céramiques sanitaires en Thaïlande et les investissements en activités de vente au détail propres à l'entreprise. 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 22 mars 2013 d'affecter le bénéfice au bilan réalisé par Villeroy & Boch à la distribution d'un dividende de :

0,35 Euro	pour l'action ordinaire
0,40 Euro	pour l'action préférence

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.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

DÉCLARATIONS PORTANT SUR L'AVENIR

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

ARRONDIS

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

DIVERGENCES POUR RAISONS TECHNIQUES

Pour des raisons techniques (conversion de formats électroniques, par exemple), des divergences peuvent survenir entre les documents comptables contenus dans le présent rapport de gestion et ceux remis au Bundesanzeiger (Journal Officiel allemand). Dans un tel cas, la version remise au Bundesanzeiger aura force obligatoire.

Le rapport de gestion est disponible dans une version traduite en anglais et certains de ses chapitres ont également été traduits en français. En cas de divergences, la version allemande du rapport de gestion primera sur les traductions anglaises et françaises.

Nous vous ferons volontiers parvenir gratuitement sur demande des exemplaires supplémentaires :

Tél. : +49 6864 81-2715 et +49 6864 81-1396
Téléscopie : +49 6864 81-2692
Émail : *investor-relations@villeroy-boch.com*

AGENDA DE L'ENTREPRISE 2013

22 mars 2013
Assemblée générale, Stadthalle Merzig

19 avril 2013
Rapport des trois premiers mois de l'année 2013

18 juillet 2013
Rapport du premier semestre de l'année 2013

21 octobre 2013
Rapport des neuf premiers mois de l'année 2013

CONTACTS

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

Public Relations:
Tél. +49 6864 81-1331
Téléscopie +49 6864 81-2692
Émail *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
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 2012 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