



# Viser l'excellence des Opérations pour une performance durable

“**A**morcée en 2007, la restructuration des Opérations se poursuit afin de gagner en efficacité et en créativité, tout en réduisant les coûts. Un même modèle d'organisation est décliné au sein de quatre pôles géographiques (Europe, Asie, Amérique latine, Amérique du Nord) et les processus de mutualisation ont continué à être déployés. Par ailleurs, la poursuite du mouvement de spécialisation des usines par technologie permet de moderniser l'outil industriel et d'optimiser le réseau logistique. Enfin, des actions concrètes sont mises en place pour développer un partenariat durable avec nos fournisseurs.”

**Jean-Philippe Blanpain**  
Directeur Général Opérations

## RATIONALISATION CONTINUE DE L'OUTIL DE PRODUCTION

L'Oréal lance un programme pluriannuel visant à améliorer significativement l'efficacité de ses équipements industriels. Par exemple, les temps improductifs au conditionnement ont diminué de - 6,4% en 2008. L'optimisation des procédés industriels permet, quant à elle, d'augmenter la capacité des outils de fabrication de près de +22%. Le groupe poursuit le déploiement du progiciel de gestion intégré du groupe, qui couvre désormais 44% des productions mondiales. En Europe, la spécialisation des usines par technologie a conduit à une rationalisation de l'outil de production. Enfin, le rachat du site industriel d'Yves Saint Laurent Beauté apporte au groupe de nouveaux savoir-faire dans le domaine des poudres de maquillage et des rouges à lèvres.

## DÉPLOIEMENT DE LA NOUVELLE "SUPPLY CHAIN"

En continuant l'intégration et la centralisation de la *supply chain* amorcée en 2007, le groupe a amélioré sa maîtrise des processus logistiques avec, pour résultat, une capacité à réagir rapidement et efficacement aux fluctuations du marché. Ce travail de fond sur le plan organisationnel et humain se traduit par une amélioration du taux de service et une meilleure maîtrise des stocks. Les coûts logis-

tiques et les stocks sont restés sous contrôle dans un environnement adverse grâce à une politique de concentration des centrales et des hubs logistiques en Europe, et de redéfinition des plans de transport en Amérique du Nord et Amérique latine.

## DES ACHATS CENTRALISÉS

Dans un contexte économique très challengé, le regroupement de tous les achats de L'Oréal sous une même gouvernance en quatre centres d'achats, répartis au niveau

mondial, permet de compenser la hausse des prix des matières premières, améliore l'efficacité et accélère les projets d'innovation. Le groupe continue de développer des partenariats durables avec ses fournisseurs qui bénéficient désormais d'une rubrique dédiée sur le site institutionnel [www.loreal.com](http://www.loreal.com). En Chine, 200 fournisseurs et sous-traitants ont été conviés à une convention visant à améliorer leurs performances en matière de Sécurité, Hygiène, Environnement et de Ressources Humaines, à la suite d'audits sociaux mis en place par le groupe.

	2006	2007	2008
(En millions d'unités) Production des usines cosmétiques	4 484	4 720	4 620
(En millions d'euros) Engagement d'investissements cosmétiques (production et distribution physique)	270	248	243
Indice (base 100 en 2006) Evolution de l'indice d'achat des produits comparables	100	97,5	96,5

	Production cosmétique	Chiffre d'affaires cosmétique
Europe de l'Ouest	51%	45%
Amérique du Nord	22%	23%
Reste du monde	27%	32%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# faits marquants

## 08

**Déploiement de la nouvelle organisation de la "supply chain"** au sein de quatre pôles géographiques (Europe, Asie, Amérique latine, Amérique du Nord).

**L'Oréal renforce sa présence industrielle aux portes du Moyen-Orient** avec l'acquisition de la société Canan, dotée d'une usine près d'Istanbul (Turquie).

**Centralisation** de l'ensemble des achats du groupe en quatre pôles géographiques.

**Le site industriel de Libramont (Belgique) choisit l'énergie verte**, en installant une exploitation de biométhanisation sur le terrain de l'usine. Cette installation, qui démarrera en 2009, permettra à pleine charge, de diviser par huit le taux de rejet de CO<sub>2</sub>.

### CONCILIER L'INNOVATION PACKAGING ET L'ENVIRONNEMENT

En 2008, la politique d'innovation dans le domaine du packaging conduit à déposer 71 brevets et permet de lancer de grandes nouveautés comme *Ôscillation* de LANCÔME, le premier mascara auto-vibrant. Concilier innovation et développement durable est l'objectif de la Recherche Packaging de L'Oréal. Ainsi, dans le cadre de la certification FSC (*Forest Stewardship Council*), le groupe s'est engagé à utiliser des emballages papier et carton fabriqués exclusivement à partir de pâte à papier issue de forêts gérées durablement.

### MINIMISER L'IMPACT SUR LA PLANÈTE

En 2008, les principaux indicateurs de la performance environnementale s'améliorent à nouveau sensiblement grâce à un engagement fort des différents sites et la poursuite d'une politique de construction durable des bâtiments (voir page 22, partie dédiée à l'environnement). Les résultats sécurité sont également au rendez-vous avec un taux de fréquence élargi<sup>(1)</sup> diminué de -15,6%, grâce notamment à deux importants programmes de formation lancés mondialement.



Homologation d'un mécanisme de rouge à lèvres (Tokyo, Japon).

## Engagements

### Vers de nouveaux emballages durables

En octobre 2008, L'Oréal signe une convention avec l'Ecole MINES Paris-Tech, l'une des plus prestigieuses en France, en vue de créer une Chaire de bioplastiques. Le groupe s'engage à financer sur cinq ans la recherche de solutions alternatives aux résines plastiques dérivées de la pétrochimie. Les bioplastiques utilisent des ressources naturelles renouvelables, sont le plus souvent biodégradables et minimisent les rejets de gaz carbonique dans l'atmosphère. L'Oréal s'inscrit ainsi dans une démarche de développement durable et de recherche de pointe dans un domaine pertinent pour son industrie.

(1) Taux de fréquence élargi: accidents de travail avec arrêt du personnel L'Oréal et du personnel intérimaire et accidents de travail avec tâches aménagées du personnel L'Oréal par millions d'heures travaillées.

### IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DANS LE MONDE

