



Veiller aux équilibres financiers et améliorer l'efficacité des organisations

“**L**a Direction Générale Administration et Finances de L'Oréal a poursuivi en 2008 une politique financière équilibrée. Celle-ci s'est accompagnée d'initiatives destinées à améliorer la productivité des organisations et des systèmes mis à la disposition des équipes opérationnelles. Les équipes administration, gestion, finance ont participé activement à la performance opérationnelle des affaires. Elles ont particulièrement contribué au renforcement du contrôle interne, au suivi des cash-flows et au pilotage rigoureux de la performance qui fait l'objet d'une communication étoffée auprès de la communauté financière et des actionnaires individuels. Le groupe a poursuivi activement sa politique de sécurisation des financements, tout en renforçant les grands équilibres de son bilan déjà robuste.”

Christian Mulliez
Vice-Président
Directeur Général Administration et Finances

COMMUNICATION FINANCIÈRE

L'équipe de communication financière assure la diffusion d'une information complète et transparente à destination des investisseurs institutionnels et des actionnaires individuels ainsi qu'auprès des analystes financiers et de la presse patrimoniale. 2008 marque une intensification des actions de communication tant auprès des investisseurs institutionnels, en particulier à l'international, que des actionnaires individuels, dans les grandes régions françaises.

GESTION/CONSOLIDATION

L'organisation gestion/consolidation de L'Oréal repose sur un système d'information solide, homogène et décisionnel qui vise à anticiper et piloter de façon précise la performance économique. Le développement des systèmes d'information s'est poursuivi en 2008 afin d'améliorer la réactivité dans

l'actualisation des données financières, donnant ainsi au management une plus grande flexibilité dans le pilotage de la gestion et l'adaptation des décisions à l'environnement économique. Les équipes de gestion exercent une vigilance constante en matière de contrôle des coûts et veillent à la mise en œuvre des orientations prises par la Direction Générale.

DES SYSTÈMES D'INFORMATION AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Fin 2008, près de 85% du chiffre d'affaires est couvert par le déploiement du progiciel de gestion intégré du groupe. Son implantation s'est en particulier étendue en Amérique – Etats-Unis, Pérou, Venezuela – et en Asie – Inde, Asean. Les dynamiques de convergence des plates-formes techniques se sont poursuivies, notamment en Espagne et en Europe du Nord. Les travaux d'intégration informatique des activités YSL Beauté ont également démarré rapidement sur l'ensemble des zones opérationnelles. Enfin, les efforts ont été poursuivis pour doter les collaborateurs d'outils efficaces de communication et de mobilité.



Le regroupement des équipes sur des sites uniques se poursuit, comme en Espagne où un nouveau siège a été inauguré.

faits marquants 08

Réalisation de l'acquisition stratégique d'YSL Beauté, de Columbia Beauty Supply aux Etats-Unis et de 50% de Club des Créateurs de Beauté.

L'Oréal reçoit le 1^{er} prix du rapport annuel décerné par "La Vie Financière" en partenariat avec "Les Echos".

Finalisation en Europe et déploiement en Asie des chantiers de mutualisation qui permettent de renforcer l'efficacité opérationnelle des structures d'appui – systèmes d'information, relations humaines, finance et achats.



Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal. Paris, 22 avril 2008, Carrousel du Louvre.

Engagements

Amélioration des normes de gestion et procédures de contrôle interne

Dans une démarche de progrès continu du contrôle interne, le groupe a engagé un travail d'amélioration des normes de gestion et des procédures de contrôle interne. Les sujets abordés répondent aux constats les plus fréquents de l'audit interne et visent notamment les processus des filiales relatifs aux transactions avec les clients, aux relations avec les fournisseurs ainsi qu'à la protection et à la gestion des stocks et des actifs corporels.

Le travail est effectué sur la base des "bonnes pratiques" existantes des divisions et zones, ainsi que sur les recommandations des équipes de l'audit interne. L'objectif est de formaliser davantage les instructions nécessaires à une meilleure mise en œuvre opérationnelle des principes clés énoncés dans le guide des **Fondamentaux du Contrôle Interne**, référentiel du groupe.



FISCALITÉ

La Direction de la fiscalité a pour mission de sécuriser et d'optimiser les engagements fiscaux du groupe dans le respect des lois et réglementations des différents pays.

L'AUDIT INTERNE AU SERVICE DU CONTRÔLE

L'équipe d'audit interne a réalisé 47 missions en 2008. Ces audits ont porté sur 32 affaires commerciales qui représentent environ 30% du chiffre d'affaires du groupe et 11 usines ou *supply chains*; les usines auditées représentent environ 14% de la production mondiale en unités. Par ailleurs, quatre autres missions ont été réalisées sur des thèmes plus spécifiques ou transversaux. Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport comportant l'exposé des constats et des risques liés, et formulant des recommandations dans le cadre d'un plan d'action à mettre en œuvre par l'entité auditée.

BILAN SOLIDE ET SÉCURISATION DE LA DETTE

Le bilan de L'Oréal est solide. L'endettement financier est raisonnable : l'endettement financier net ressort à 3700 millions d'euros, soit 31,3% des capitaux propres.

Cette dette est constituée pour partie de crédits bancaires à moyen terme dont les principales échéances se situent en 2011-2012; et pour le reste, de billets de trésorerie (*commercial paper*) sécurisés par des lignes de crédit confirmées. De longue date, le groupe a négocié des accords avec ses principales banques afin d'obtenir de bonnes conditions de financement de sa dette. De plus, le groupe dispose d'une participation financière de 9% au capital de Sanofi-Aventis.

JURIDIQUE ET ASSURANCES

La direction juridique apporte conseil et contrôle aux divisions en vue d'assurer la protection du déploiement des affaires dans la conformité aux lois et réglementations. Les missions comprennent notamment la création, la gestion et la défense du patrimoine de marques du groupe, la sécurisation juridique des opérations des affaires et l'élaboration des stratégies de prévention des risques, de défense ou d'attaque dans le cadre d'éventuels contentieux. Dans le domaine des assurances, le groupe poursuit en 2008 la mise en place de programmes globaux, notamment en responsabilité civile, dommages et pertes d'exploitation, et transport.