

La stratégie fiscale de L'Oréal :

Un système de transferts de bénéfices contesté par l'administration fiscale

Une mécanique fiscale internationale progressivement mise au jour

Au début des années 2000, le groupe L'Oréal a mis en place une organisation internationale de prix de transfert destinée à structurer ses relations économiques avec ses filiales étrangères. Cette organisation concernait à la fois les ventes de marchandises réalisées par certaines sociétés françaises du groupe et les prestations de services internes facturées aux filiales étrangères.

Ce système a eu pour conséquence de transférer une part importante des bénéfices réalisés en France vers des filiales étrangères.

L'affaire illustre surtout la difficulté pour l'administration fiscale française de démontrer le caractère artificiel de mécanismes internationaux particulièrement sophistiqués. Pendant plusieurs années, les vérificateurs ont dû analyser en détail les fonctions réellement exercées par les sociétés françaises, les flux économiques intra-groupe, les méthodes de calcul des prix de transfert ainsi que les documents internes du groupe.

Au-delà de la seule question fiscale, plusieurs éléments ont progressivement conduit à soulever des interrogations plus sensibles encore : la possible volonté délibérée de réduire durablement l'imposition en France, la connaissance ancienne des risques fiscaux au sein du groupe, ainsi que la question d'éventuelles implications pénales liées à ces mécanismes.

Une politique de prix de transfert jugée artificielle

Le cœur du dossier repose sur la manière dont L'Oréal présentait l'activité de certaines de ses sociétés françaises dans sa documentation de prix de transfert.

Le droit fiscal international repose en principe sur une règle simple : les sociétés appartenant à un même groupe doivent réaliser leurs échanges dans des conditions comparables à celles qui existeraient entre entreprises indépendantes. C'est le principe dit de « pleine concurrence ». En France, l'article L13 AA du Livre des procédures fiscales impose aux grandes entreprises de documenter précisément cette politique de prix de transfert.

Dans la documentation produite par le groupe, des sociétés françaises, Lancôme, Cosmétique Active International ou encore Prestige & Collection International, étaient présentées comme de simples prestataires de services marketing. Elles étaient rémunérées selon une logique dite de « cost plus », consistant à couvrir leurs coûts augmentés d'une marge relativement faible, proche de 5 %.

À l'inverse, les filiales étrangères de distribution, désignées comme les « Affaires Marché », étaient décrites comme les véritables centres de décision économique du groupe. Selon cette présentation, ce sont elles qui assumaient les risques commerciaux, pilotaient la stratégie locale et supportaient les principaux aléas économiques.

Cette construction avait une conséquence directe : l'essentiel des bénéfices résiduels était localisé à l'étranger, tandis que les sociétés françaises ne conservaient qu'une rentabilité limitée. Mais au fil du contrôle fiscal, l'administration a estimé que cette présentation ne correspondait pas à la réalité économique des opérations.

Les vérificateurs ont notamment relevé que les sociétés françaises disposaient d'équipes stratégiques hautement qualifiées, qu'elles exerçaient en réalité des fonctions commerciales internationales majeures et qu'elles participaient directement au pilotage économique du groupe. Selon les conclusions de l'administration, leur rôle apparaissait incompatible avec celui d'un simple prestataire de services à faible valeur ajoutée.

Les documents de contrôle cités dans l'affaire indiquent ainsi que la politique de prix de transfert « ne reflète pas les fonctions réelles assumées par la société française » et qu'elle avait pour effet « d'accorder une faible rémunération à la société française » au bénéfice des filiales étrangères.

L'administration a également considéré que certaines analyses économiques produites par le groupe présentaient un caractère artificiel et pouvaient être écartées.

Le travail de l'administration fiscale : démonter une architecture complexe

L'un des aspects marquants du dossier réside dans le travail particulièrement approfondi réalisé par les vérificateurs fiscaux.

Face à une documentation de plusieurs centaines de pages destinée à démontrer la prééminence économique des filiales étrangères, l'administration a procédé à une analyse minutieuse des fonctions réellement exercées en France.

Les vérificateurs ont comparé les méthodes de prix de transfert avec les statuts des sociétés françaises, leur comptabilité, leurs organigrammes, leurs équipes et leur activité effective.

Selon les analyses figurant dans les pièces du dossier, l'administration a conclu que la méthode retenue ne correspondait ni à la réalité économique des sociétés françaises, ni à leur véritable rôle dans l'organisation du groupe.

Le démontage du mécanisme par l'administration fiscale

Les vérificateurs fiscaux ont procédé à une analyse approfondie des fonctions réellement exercées par les sociétés françaises.

Ils ont établi que :

- Les sociétés françaises exerçaient une activité commerciale internationale effective ;
- Elles disposaient d'équipes stratégiques hautement qualifiées ;
- Elles assumaient des fonctions incompatibles avec un simple rôle de prestataire.

L'administration a ainsi conclu que : « La politique de prix de transfert n'est pas sincère » et qu'elle avait été élaborée afin : « De favoriser les filiales de distribution en les surrémunérant au détriment des sociétés françaises ».

Selon les conclusions du contrôle, la documentation présentée ne correspondait ni :

- Aux statuts des sociétés françaises ;
- Ni à leur comptabilité ;
- Ni à leur activité réelle.

Cette conclusion est importante car elle conduit l'administration à considérer que les bénéfices ont été transférés artificiellement vers l'étranger.

Pour ce faire, deux arguments ont été avancés :

Selon les vérificateurs, la documentation des prix de transfert procède d'un acte anormal de gestion et fonde leurs redressements sur l'article 57 du CGI.

L'acte anormal de gestion : la démonstration d'une fraude délibérée

Une notion centrale du droit fiscal français

Le fondement juridique essentiel de cette affaire réside dans la notion d'acte anormal de gestion.

Le Conseil d'État le définit comme : « l'acte par lequel une entreprise décide de s'appauvrir à des fins étrangères à son intérêt ».

Cette définition implique nécessairement :

- Une décision volontaire ;
- Un appauvrissement de l'entreprise ;
- Une finalité étrangère à son intérêt propre.

Autrement dit, l'acte anormal de gestion ne peut résulter d'une simple erreur technique ou d'une approximation comptable. Il suppose une démarche consciente et intentionnelle.

L'article 57 du CGI et la question du comportement volontaire

Les redressements ont été fondés sur l'article 57 du Code général des impôts relatif aux transferts indirects de bénéfices à l'étranger.

Cet article constitue le prolongement direct de la théorie de l'acte anormal de gestion. Pour que l'administration puisse l'appliquer, elle doit démontrer :

- L'existence d'un lien de dépendance ;
- Mais surtout un transfert de bénéfices contraire à une gestion commerciale normale.

Cela signifie que l'administration considère que les sociétés françaises ont volontairement accepté de s'appauvrir afin d'avantager les filiales étrangères.

Une acceptation des redressements particulièrement significative

L'un des éléments les plus sensibles du dossier concerne la manière dont les redressements fiscaux ont finalement été traités.

Les sociétés concernées ont accepté les rectifications proposées par l'administration dans le cadre de la procédure prévue à l'article L.62 A du Livre des procédures fiscales.

Cette procédure est directement liée aux redressements fondés sur l'article 57 du CGI relatif aux transferts de bénéfices à l'étranger.

Cette procédure suppose une acceptation expresse des rectifications fondées sur l'article 57 du CGI, ce qui est la reconnaissance du principe même des transferts indirects de bénéfices reprochés par l'administration fiscale.

Cette situation apparaît particulièrement notable au regard des montants en jeu et de la solidité des critiques formulées par l'administration fiscale.

C'est sans doute la raison pour laquelle un communiqué travestit la réalité.

Ce communiqué publié le 20 septembre 2019 faisait état d'un accord avec l'administration portant sur environ 320 millions d'euros d'impôts sur les sociétés et précisait qu'il était intervenu « sans pénalités » à la suite d'un « différent ».

Cependant, plusieurs éléments conduisent à relativiser cette présentation.

Les documents fiscaux évoquent l'application de l'article L.62 du LPF, procédure impliquant nécessairement le paiement d'intérêts de retard. Or, en droit fiscal français, ces intérêts appartiennent au régime des pénalités fiscales.

Par ailleurs, le montant de 320 millions d'euros semble principalement correspondre à l'impôt sur les sociétés, sans intégrer l'ensemble des intérêts de retard liés à des redressements portant sur des montants beaucoup plus importants.

Enfin et surtout, un acte anormal de gestion n'est pas un différent.

Reconnaître avoir transféré à l'étranger des milliards d'euros ne procède pas d'un différent.

Cette communication inexacte a ainsi eu pour effet de minimiser la portée réelle des rectifications fiscales. La place financière n'a pas été informée de la réalité des faits.

La question de l'intentionnalité : des alertes anciennes et répétées

L'autre volet majeur du dossier concerne les prestations de services internes facturées aux filiales étrangères.

Selon plusieurs documents évoqués dans les analyses produites, des alertes existaient depuis plus de vingt ans concernant une insuffisante facturation de ces prestations.

Dès 2002, une étude interne commandée par la Direction Générale de l'Administration et des Finances de la société l'Oréal a identifié un problème important de sous-facturation des services rendus aux filiales étrangères.

Cette étude a estimé l'insuffisance de facturation à plus de 100 millions d'euros par an.

Le cabinet d'avocats fiscalistes Francis Lefebvre ont également confirmé les risques fiscaux liés à cette organisation et recommandé une facturation plus conforme aux prestations réellement fournies.

Malgré ces alertes, les pratiques ont perduré pendant de nombreuses années.

Les commissaires aux comptes ont eux aussi formulé plusieurs avertissements successifs.

Ils soulignaient notamment une contradiction particulièrement sensible : d'un côté, l'absence persistante de refacturation normale de certaines prestations ; de l'autre, la constitution de provisions fiscales destinées à couvrir les risques de futurs redressements.

Autrement dit, le groupe aurait lui-même anticipé le risque fiscal associé à ses pratiques.

En conséquence, les commissaires aux comptes se sont interrogés sur « la bonne foi du contribuable », formulation particulièrement lourde de conséquences dans un dossier fiscal.

Cette question de l'intentionnalité apparaît centrale.

Car dans un contentieux fiscal classique, une entreprise peut toujours soutenir qu'elle a simplement retenu une interprétation différente des règles applicables.

Mais lorsque des alertes internes, des analyses juridiques externes, des avertissements des commissaires aux comptes et des provisions fiscales importantes existent depuis de nombreuses années, la question se pose inévitablement de savoir si les risques n'étaient pas parfaitement identifiés en interne.

Le refus initial de produire certaines documentations

Un autre élément concerne un précédent contrôle fiscal intervenu en 2009. L'Oréal a alors indiqué ne pas disposer de documentation écrite relative à sa politique de prix de transfert.

Pourtant, une telle documentation existait et avait même été actualisée quelques mois auparavant.

Ces éléments constituent un indice important concernant la connaissance interne des risques associés au mécanisme.

En effet, les responsables fiscaux du groupe avaient nécessairement eu connaissance de l'existence de cette documentation.

Dès lors, le refus initial de transmission peut être interprété comme la volonté d'éviter que certains documents soient examinés par les vérificateurs fiscaux.

L'expertise judiciaire et les provisions fiscales massives

Une expertise judiciaire a approfondi l'analyse de ces mécanismes. Cette expertise mettrait en évidence l'existence durable d'une insuffisance de facturation ainsi que l'importance des provisions constituées pour couvrir les risques fiscaux associés.

Les montants évoqués apparaissent particulièrement élevés.

Les provisions fiscales destinées à couvrir les rappels d'impôt auraient atteint environ 91 millions d'euros en 2009, 146 millions en 2010, 176 millions en 2011 et 101 millions en 2012.

Soit plus de 500 millions d'euros sur quatre années.

Pour certains analystes du dossier, ces provisions témoigneraient de la conscience très ancienne du risque fiscal.

C'est précisément toute la difficulté de cette affaire : déterminer si l'on se trouve face à une optimisation fiscale agressive mais légale, à un abus de droit, ou à des mécanismes susceptibles de relever d'une qualification pénale plus lourde.

Une bonne foi difficile à invoquer

Plusieurs éléments rendent particulièrement délicate l’invocation d’une quelconque bonne foi.

1. Une stratégie élaborée sur plusieurs décennies

Les mécanismes litigieux auraient perduré pendant plus de vingt ans. Une organisation aussi durable, structurée et documentée peut difficilement être assimilée à une simple erreur d’appréciation.

2. Des alertes internes et externes répétées

Dès 2002 :

- Des études internes identifiaient la sous-facturation des prestations ;
- Le cabinet Francis Lefebvre alertait sur les risques fiscaux ;
- Les commissaires aux comptes renouvelaient leurs avertissements.

3. La constitution de provisions fiscales importantes : L’Oréal a constitué pendant plusieurs années des provisions fiscales significatives destinées à couvrir le risque de redressements. Ces provisions tendraient à démontrer que :

- Le risque fiscal était identifié ;
- Les conséquences potentielles étaient connues ;
- Les dirigeants anticipaient eux-mêmes l’éventualité d’un redressement.

4. Le refus initial de produire la documentation des prix de transfert

5. L’acceptation des redressements

La question du blanchiment de fraude fiscale

Le dossier soulève également une problématique particulièrement sensible : celle du blanchiment de fraude fiscale.

L’article 324-1 du Code pénal définit le blanchiment comme le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l’origine de biens ou de revenus provenant d’un crime ou d’un délit.

Dans le cas du blanchiment de fraude fiscale, le raisonnement repose généralement sur deux étapes.

Il faut d’abord démontrer l’existence d’une fraude fiscale préalable. Ensuite, il faut établir que les sommes issues de cette fraude ont été réintroduites ou ont circulé dans les circuits économiques réguliers.

Les bénéficiaires transférés vers les filiales étrangères ont été redistribués au groupe sous forme de dividendes ou de flux financiers internes.

Dans cette logique, les profits issus des transferts litigieux auraient été réinjectés dans les circuits économiques normaux du groupe.

La répétition des alertes internes, la durée des pratiques, les provisions fiscales constituées et l’acceptation finale des redressements démontrent l’intention délibérée et une parfaite

connaissance des conséquences des moyens mis en œuvre pour transférer les bénéfices à l'étranger tant pour les ventes de marchandises que pour les prestations de services.

Enfin pour la prescription des faits, on peut se rapporter à l'article 9-1, alinéa 2, du code de procédure pénale, entré en vigueur le 1er mars 2017.

Par dérogation au premier alinéa des articles 7 et 8 du même code, le délai de prescription de l'action publique de l'infraction occulte ou dissimulée court à compter du jour où l'infraction est apparue et a pu être constatée dans des conditions permettant la mise en mouvement ou l'exercice de l'action publique, sans toutefois que le délai de prescription puisse excéder douze années révolues pour les délits et trente années révolues pour les crimes à compter du jour où l'infraction a été commise.

On peut en déduire que :

- Pour les ventes de marchandises, la reconnaissance de l'infraction résulte du rapport du commissaire de justice. Les faits ne seraient pas prescrits.
- Pour les prestations de services, la reconnaissance de l'infraction résulte de la transmission de l'information au Parquet National Financier.

Une restructuration importante à partir de 2024

Les documents financiers du groupe font également apparaître une évolution majeure à partir de 2024.

Les restructurations internes, notamment des apports partiels d'actifs, ont modifié l'organisation de la société l'Oréal.

Cette évolution s'est traduite par la disparition du chiffre d'affaires lié aux ventes de marchandises de la société l'Oréal.

Cette restructuration a eu pour effet de rendre beaucoup plus visible la question de la facturation des prestations de services. En effet, à l'issue de cette restructuration, le chiffre d'affaires de la société l'Oréal est constitué uniquement des prestations de services rendues.

Les sous-facturations ne pouvant plus être dissimulées, on constate une augmentation très importante des prestations de services facturées aux filiales étrangères.

Les montants sont passés d'environ 2,186 milliards d'euros en 2018 à près de 4,784 milliards d'euros en 2024.

Cette évolution traduit une régularisation progressive de mécanismes antérieurs.

La question de la responsabilité de la gouvernance

Le dossier soulève enfin une question particulièrement sensible : celle de la responsabilité éventuelle des organes de gouvernance.

Les documents évoquent à plusieurs reprises l'existence d'informations remontées à la direction générale, au comité d'audit ainsi qu'aux commissaires aux comptes.

Le conseil d'administration aurait également été interrogé sur certaines accusations formulées concernant ces pratiques.

La question centrale devient alors celle de la connaissance réelle des mécanismes par les administrateurs et les dirigeants.

En droit des sociétés, les administrateurs ont une obligation générale de surveillance et de contrôle. Ils doivent veiller à la sincérité des informations financières, au respect des obligations légales et fiscales ainsi qu'à la maîtrise des principaux risques juridiques.

Si les alertes internes, les analyses des commissaires aux comptes, les provisions fiscales massives et les risques liés aux transferts de bénéfices étaient effectivement connus depuis de nombreuses années, certains observateurs estiment que la question de la responsabilité de la gouvernance pourrait être posée.

La connaissance exacte des informations transmises aux organes de gouvernance, leur niveau de détail ainsi que les décisions réellement prises en interne demeurent des questions centrales.

Une affaire emblématique des limites de l'optimisation fiscale internationale

Au-delà du seul cas L'Oréal, cette affaire illustre les difficultés rencontrées par les administrations fiscales face aux stratégies internationales de prix de transfert.

Elle montre également à quel point la frontière peut devenir ténue entre optimisation fiscale agressive, abus de droit, fraude fiscale et, potentiellement, blanchiment de fraude fiscale.

L'affaire met surtout en lumière la sophistication croissante des mécanismes utilisés par certains grands groupes internationaux pour localiser leurs bénéfices dans les juridictions les plus avantageuses fiscalement.

Elle rappelle enfin que les politiques de prix de transfert ne peuvent reposer uniquement sur des constructions théoriques ou des présentations documentaires élaborées.

Pour l'administration fiscale française, la question centrale demeure toujours la même : où la valeur économique est-elle réellement créée ?

Selon les analyses développées dans les différentes pièces citées dans ce dossier, c'est précisément la réponse à cette question qui aurait permis aux vérificateurs fiscaux de remettre en cause plusieurs décennies de mécanismes internes et d'ouvrir un débat dépassant largement la simple technique fiscale.

Dans cette affaire, les enjeux ne concernent plus seulement la répartition internationale des bénéfices d'un groupe mondial. Ils touchent désormais à des questions beaucoup plus sensibles : la sincérité des mécanismes déclarés, la connaissance interne des risques, la responsabilité des dirigeants et les limites pénales possibles de certaines stratégies d'optimisation fiscale internationale.