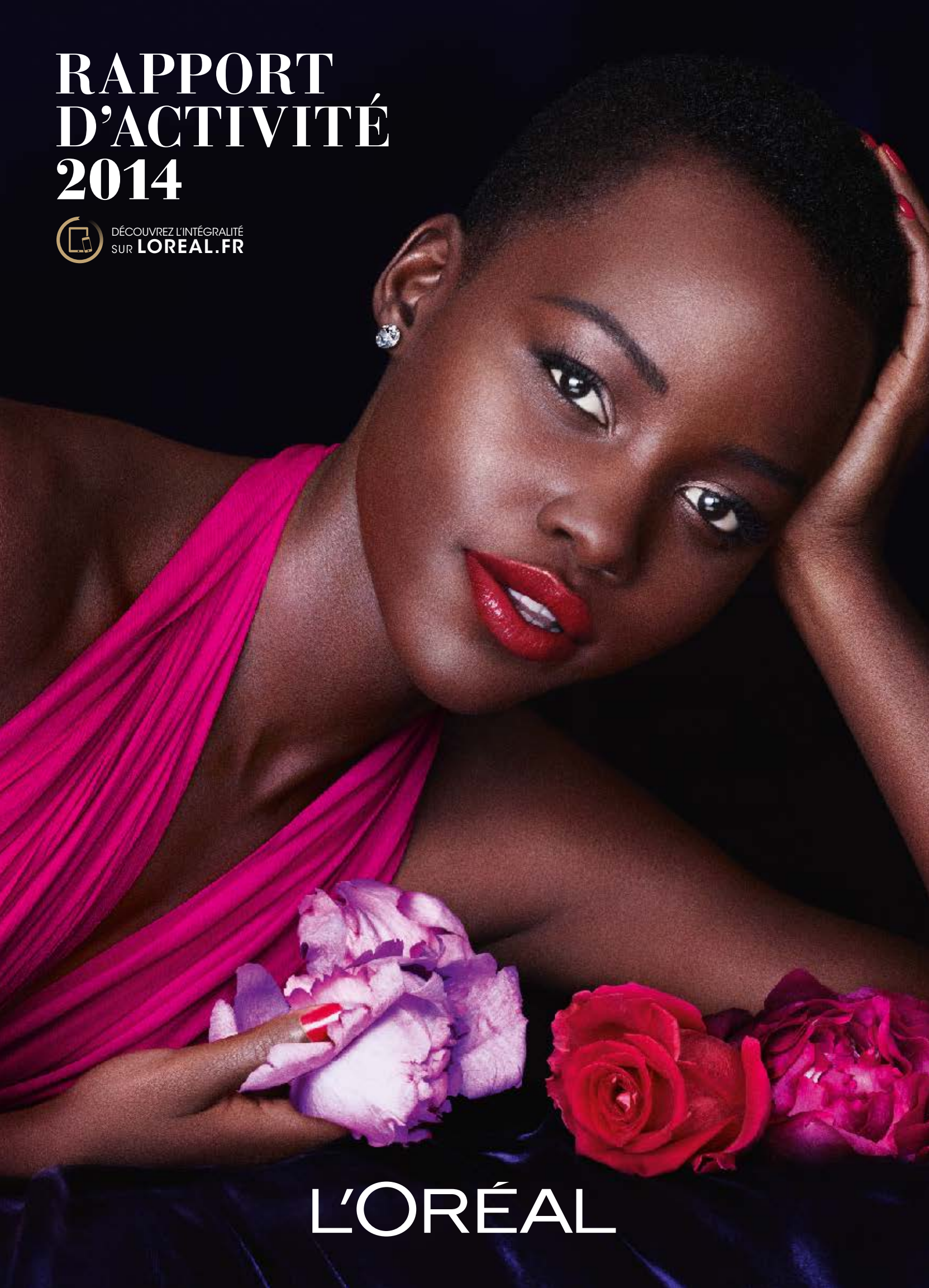


RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
SUR LOREAL.FR



L'ORÉAL

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL
PARIS

KÉRASTASE
PARIS

REDKEN
518 AVENUE NYC

MATRIX
TRUSSARDI FORME DE BUC BODÉ PRODUCE ESTÉE

DECLÉOR
PARIS

CARITA
PARIS

Parce que vous le méritez.
L'ORÉAL
PARIS

GARNIER

MAYBELLINE
NEW YORK

SOFTSHEEN·CARSON®

MG 美即面膜
停下来 享受美丽

essie
USA's first nail polish brand since 1981

NYX
PROFESSIONAL MAKEUP

LANCÔME
PARIS

GIORGIO ARMANI

Kiehl's
SINCE 1851

YVES SAINT LAURENT
BEAUTE

BIOThERM

RALPH LAUREN
FRAGRANCES

ud
URBAN DECAY
beauty with an edge®

clarisonic
The power to be beautiful.

shu uemura

VIKTOR & ROLF

DIESEL

cacharel

HR
HELENA RUBINSTEIN

YUESAI

VICHY
LABORATOIRES

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE

ROGER & GALLET
PARIS
DISTILLATEUR DE BONHEUR DEPUIS 1862

THE
BODY
SHOP®

Sommaire

Interview de Jean-Paul Agon Président-Directeur Général / **03**

Conseil d'Administration / **06**

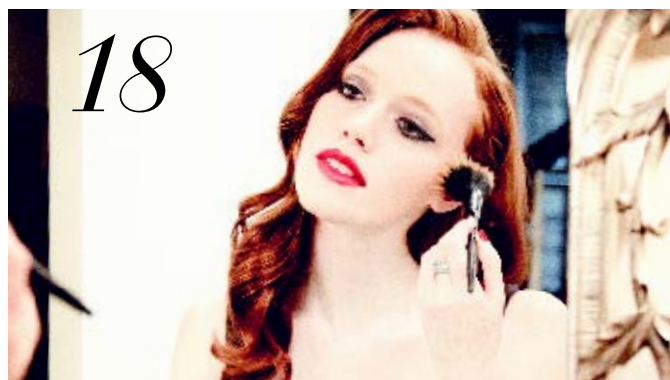
Comité Exécutif / **08**

Marché cosmétique / **10**

L'Oréal en chiffres / **12**

Performances mondiales / **14**

Acquisitions stratégiques / **16**



LA VIE DES MARQUES

Produits GRAND PUBLIC / **20**

L'Oréal LUXE / **24**

Produits PROFESSIONNELS / **28**

Cosmétique ACTIVE / **32**

The Body Shop / **36**

Travel Retail / **38**



DES EXPERTISES AU SERVICE DE LA CROISSANCE

Recherche et Innovation / **42**

Digital / **46**

Opérations / **48**

Relations Humaines / **50**

Administration et Finances / **52**

Responsabilité Sociale et Environnementale / **54**



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014 EN LIGNE

Parcourez l'intégralité du Rapport d'Activité 2014 en ligne sur le site loreal.fr.

Tout au long de ce rapport imprimé, vous pouvez également **accéder directement aux contenus enrichis** correspondant à la page que vous êtes en train de consulter, et signalés par le symbole ci-dessus.

Comment faire ?

- Téléchargez l'application **L'Oréal Finance** sur votre smartphone / tablette.
- Allez dans la rubrique Rapport d'Activité.
- Puis flashez la page qui vous intéresse.



Notre mission **la Beauté pour Tous**

Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier, la beauté.
Un métier riche de sens, parce qu'il permet à chacun d'exprimer sa personnalité, de prendre confiance en soi, et de s'ouvrir aux autres.

La beauté est un langage

L'Oréal s'est donné pour mission d'offrir à toutes les femmes et tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. En répondant à l'infinie diversité des besoins et des envies de beauté à travers le monde.

La beauté est universelle

Depuis sa création par un chercheur, le groupe repousse les frontières de la connaissance. Sa Recherche unique lui permet d'explorer sans cesse de nouveaux territoires et d'inventer les produits du futur en s'inspirant des rituels de beauté du monde entier.

La beauté est une science

Faciliter l'accès à des produits qui contribuent au bien-être, mobiliser sa force d'innovation pour préserver la beauté de la planète, accompagner les communautés qui l'entourent. Autant de défis exigeants, source d'inspiration et de créativité pour L'Oréal.

La beauté est un engagement

En s'appuyant sur la diversité de ses équipes, la richesse et la complémentarité de son portefeuille de marques, L'Oréal a fait de l'Universalisation de la beauté son projet pour les années à venir.

L'Oréal, au service de la Beauté pour Tous

Inventer le Nouveau L'Oréal : universel, digital et durable

JEAN-PAUL AGON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



▣ **VOIR L'INTERVIEW VIDÉO**
en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

Comment qualifieriez-vous l'année 2014 pour L'Oréal ?

Deux mots résument bien cette année : "progrès" et "transformation". Progrès d'abord, puisque l'année a été jalonnée de grands lancements et de gains de parts de marché. Dans un contexte économique volatil et un marché moins tonique, L'Oréal a affiché une croissance de toutes ses Divisions et zones géographiques. Mais 2014 a aussi été une année de profonde transformation pour L'Oréal, pour renforcer le groupe et l'adapter à un monde en très rapide mutation.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la performance du groupe en 2014 ?

La performance du groupe a été très solide. Nous avons encore renforcé nos positions dans trois de nos quatre Divisions. La Division Cosmétique Active et L'Oréal Luxe ont largement surperformé leur marché dans toutes les régions. La Division Produits Professionnels a affiché une croissance plus rapide que son marché. La Division des Produits Grand Public, quant à elle, a connu un fléchissement temporaire de sa croissance, essentiellement dû à sa moindre performance aux États-Unis, où après trois années de

•••

conquête de parts de marché, elle a marqué une pause. Sur le plan géographique, le groupe a renforcé ses positions dans toutes les régions, à l'exception de l'Amérique du Nord. Nous avons progressé en particulier dans une zone stratégique pour le groupe, l'Europe de l'Ouest : la rentabilité y est forte et nous avons de belles perspectives de progression de nos parts de marché, déjà élevées dans cette région. Nous avons progressé également dans les Nouveaux Marchés, notre première zone d'activité depuis 2012, où nous avons, une fois encore, augmenté nos parts de marché et enregistré une croissance soutenue.

“
La performance du groupe
a été très solide,
nous avons affiché
une croissance de
toutes les Divisions
et zones géographiques
”

Et en termes de résultats ?

2014 a été une nouvelle année de résultats financiers également très solides. Le groupe a significativement accru sa rentabilité, qui atteint un niveau record à 17,3 %. Son résultat net est en augmentation tout comme le bénéfice net par action et le dividende proposé à l'Assemblée Générale, en hausse de + 8 %.

2014 a aussi été une année importante de transformation ?

Oui, L'Oréal a connu cette année des transformations stratégiques importantes, qui ont renforcé notre avantage compétitif sur le marché de la beauté. Nous avons réalisé des acquisitions stratégiques majeures, qui complètent parfaitement notre portefeuille unique de marques. L'intégration de DECLÉOR et CARITA marque l'ouverture de notre Division Produits Professionnels vers un nouveau marché, le soin de la peau professionnel. Les acquisitions de MAGIC, NIELY et NYX vont renforcer la présence et le potentiel de la Division des Produits Grand Public sur des marchés hautement stratégiques : le soin de la peau en Chine et en Asie pour MAGIC, la coloration au Brésil et en

Amérique Latine pour NIELY, le maquillage en Amérique et dans le monde entier pour NYX. Enfin, l'acquisition de CAROL'S DAUGHTER renforcera notre expertise de la beauté au service d'une clientèle multiculturelle.

Vous avez également accéléré vos initiatives dans le domaine du digital. Peut-on, là aussi, parler de transformation ?

Absolument. 2014 a été une année importante pour la transformation digitale de L'Oréal, avec la nomination de Lubomira Rochet en tant que *Chief Digital Officer* et membre du Comité Exécutif du groupe. J'en suis absolument convaincu : le digital transformera en profondeur et de façon positive la relation entre nos marques et nos consommateurs. Nous sommes persuadés que le digital sera un facteur très important de succès pour le groupe. Qui plus est, notre organisation décentralisée, notre esprit entrepreneurial et notre approche multimarques-multicircuits sont parfaitement adaptés au monde digital. Il représente ainsi une opportunité majeure et nous entendons être les pionniers et les leaders de la "beauté digitale". Nous avons déjà réalisé, en 2014, des avancées majeures dans l'ensemble de nos Divisions et dans des pays stratégiques, comme vous pourrez en avoir un aperçu dans ces pages et le découvrir dans notre Rapport d'Activité en ligne.

Y a-t-il eu d'autres transformations stratégiques ?

2014 a été la première année de mise en œuvre de notre grand projet de responsabilité sociale d'entreprise, "Sharing Beauty With All". Ce programme a pour objectif de faire de L'Oréal à horizon 2020 une entreprise modèle et exemplaire en termes d'innovation, de production, de consommation durables, et de partage de notre croissance. C'est un défi vital, car le développement durable, est, et sera, de plus en plus un levier essentiel de la réussite et de la pérennité des entreprises au XXI^e siècle.

Comme vous pourrez le constater dans notre Rapport d'avancement, nous avons déjà réalisé des progrès significatifs dans un certain nombre de domaines, en particulier l'innovation et la production durables. Par exemple nous avons atteint, fin 2014, 50 % de réduction des émissions de CO₂ dans nos usines et centrales de distribution par rapport à 2005. Sur le plan social, 2014 a marqué le déploiement du programme "L'Oréal Share & Care", un projet sans précédent qui a pour vocation d'universaliser une protection sociale optimale pour l'ensemble des collaborateurs du groupe à travers le monde. Mais l'année a également été marquée par des transformations internes tout aussi stratégiques.

Quelles sont ces transformations internes et quel objectif poursuivez-vous à travers elles ?

Nous avons commencé un grand travail de simplification. J'ai la certitude que plus le monde devient complexe, plus

Jean-Paul Agon est intervenu lors du Consumer Goods Forum en juin 2014.



Jean-Paul Agon en visite au Mexique, dans le centre commercial Plaza Satélite à Mexico.



Jean-Paul Agon en visite en Chine, sur un point de vente MAYBELLINE NEW YORK à Shanghai.



“

Être une entreprise leader
avec un esprit de *challenger*,
et une grande entreprise
avec un esprit de *start-up*

”

nous devons faire simple, afin d'être rapides, agiles, réactifs et capables de saisir ce qui commence et d'exploiter toutes les opportunités.

Le but de ces transformations est d'adapter le groupe à un monde en pleine évolution et de préparer sa réussite future. Nous voulons ainsi être une entreprise leader avec un esprit de *challenger*, et une grande entreprise avec un esprit de *start-up*.

C'est donc ce qui vous animera pour 2015 et les années suivantes ?

Oui, mais pas seulement ! Nous continuerons sur la voie de la conquête du marché de la beauté, à travers toutes nos Divisions, en s'appuyant sur nos marques et dans toutes les régions. Pour cela nous sommes confiants dans la poursuite de la croissance du marché cosmétique mondial et dans notre capacité à atteindre un niveau de croissance organique supérieur au marché. Nous pourrions profiter également de l'impact favorable de l'environnement monétaire.

Nous nous appuyerons, comme toujours, sur des principes éthiques forts et sur des équipes L'Oréal talentueuses et engagées, pleinement mobilisées pour poursuivre notre grande aventure. C'est-à-dire poursuivre notre mission "la Beauté pour Tous", notre stratégie d'Universalisation et notre ambition de séduire un milliard de nouveaux consommateurs.

Tout en continuant d'inventer le Nouveau L'Oréal du XXI^e siècle : universel, digital et durable.

Le Conseil d'Administration

“

La qualité de la gouvernance repose sur un Conseil d'Administration ouvert et engagé dont la composition s'est encore enrichie et diversifiée. Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil apporte à la Direction Générale un soutien précieux. L'équilibre des pouvoirs est assuré par un partage précis des missions de chacun.

JEAN-PAUL AGON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

”

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION OUVERT ET ENGAGÉ

Dotés d'expériences et de compétences complémentaires, financières, industrielles et entrepreneuriales, les administrateurs participent de façon dynamique et assidue aux travaux du Conseil et de ses Comités d'études. Très impliqués et vigilants, convaincus qu'une gouvernance exigeante est source de valeur pour l'entreprise, les administrateurs expriment leurs opinions en toute indépendance dans le souci constant de l'intérêt à long terme de la société. En 2014, la composition du Conseil s'est élargie, féminisée et diversifiée avec notamment la désignation de deux administrateurs salariés qui apportent un éclairage complémentaire.

LIEU DE RÉFLEXION ET D'IMPULSION STRATÉGIQUE

Le Conseil d'Administration assume pleinement son rôle dans la définition des orientations stratégiques du groupe. Grâce à un dialogue constructif et ouvert avec la Direction Générale et aux rencontres régulières avec les principaux dirigeants, les administrateurs sont très en prise avec la réalité économique de L'Oréal et pleinement informés de l'ensemble des activités de la société, de ses performances et de ses enjeux. Ils examinent les grands axes et opportunités de développement à long terme et en particulier les opérations d'acquisitions. Soucieux d'améliorer en permanence

son rôle de réflexion et d'impulsion sur les questions stratégiques, le Conseil procède chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation. Les administrateurs s'assurent que les décisions prises concourent à la mise en œuvre de la stratégie.

L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE ET DES ENGAGEMENTS DE L'ORÉAL

Le Conseil d'Administration attache une importance particulière au respect des principes éthiques de L'Oréal – Intégrité, Respect, Courage et Transparence – et plus généralement de la Charte Éthique dont il a examiné, cette année, la troisième édition. Ces engagements sont notamment le fondement des politiques du groupe en matière de conformité, d'innovation responsable, d'environnement, de responsabilité sociale et sociétale, et de mécénat. En 2014, le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a présenté la politique éthique et les actions menées dans ce domaine et ses résultats. Considérant que ces politiques font partie intégrante du modèle de croissance de L'Oréal, le Conseil d'Administration soutient leur mise en œuvre et en mesure régulièrement les avancées.

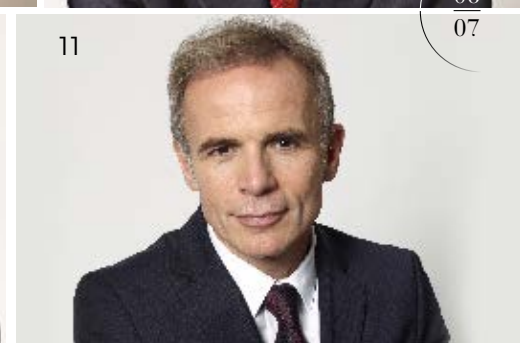
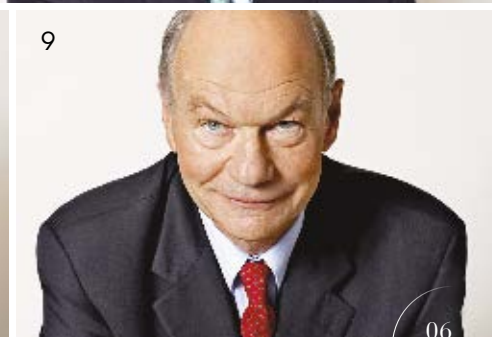


PLUS D'INFORMATIONS SUR L'ÉTHIQUE
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



*Une diversité
de profils
d'administrateurs
au service de
la Beauté pour Tous ⁽¹⁾*

(1) Administrateurs au 31/12/2014.



- 1 / JEAN-PAUL AGON** Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011 (*mandat renouvelé en 2014*)
- 2 / FRANÇOISE BETTENCOURT MEYERS** (*mandat renouvelé en 2013*)
- 3 / PETER BRABECK-LETMATHE** Vice-Président du Conseil d'Administration (*mandat renouvelé en 2013*)
- 4 / JEAN-PIERRE MEYERS** Vice-Président du Conseil d'Administration (*mandat renouvelé en 2012*)
- 5 / ANA-SOFIA AMARAL** (*depuis le 15 juillet 2014*)
- 6 / CHARLES-HENRI FILIPPI** (*mandat renouvelé en 2011*)
- 7 / XAVIER FONTANET** (*mandat renouvelé en 2014*)

- 8 / BELÉN GARIJO** (*depuis le 17 avril 2014*)
- 9 / BERNARD KASRIEL** (*mandat renouvelé en 2012*)
- 10 / CHRISTIANE KUEHNE** (*depuis le 17 avril 2012*)
- 11 / GEORGES LIAROKAPIS** (*depuis le 15 juillet 2014*)
- 12 / JEAN-VICTOR MEYERS** (*depuis le 13 février 2012*)
- 13 / VIRGINIE MORGON** (*depuis le 26 avril 2013*)
- 14 / ANNETTE ROUX** (*mandat renouvelé en 2011*)
- 15 / LOUIS SCHWEITZER** (*mandat renouvelé en 2013*)

Le Comité Exécutif

Instance de direction de L'Oréal, le Comité Exécutif met en œuvre les orientations stratégiques et dirige les activités du groupe dans le monde. L'organisation de L'Oréal évolue en 2014 avec la nomination d'une *Chief Digital Officer*⁽¹⁾, Lubomira Rochet. La création de ce poste au niveau du Comité Exécutif témoigne de l'ambition du groupe

d'intégrer le digital mondialement au cœur de son modèle opérationnel et de ses marques. Après deux années à la Direction Générale du *Travel Retail*, Barbara Lavernos rejoint le Comité Exécutif en tant que Directrice Générale Opérations. Elle prend la responsabilité des achats, de l'outil industriel et de la *supply chain* de L'Oréal.

(1) Directrice Générale Digital.



COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DE L'ORÉAL

1 / JEAN-PAUL AGON

Président-Directeur Général

2 / LAURENT ATTAL

Vice-Président

Directeur Général Recherche et Innovation

3 / NICOLAS HIERONIMUS

Vice-Président

Directeur Général des Divisions Sélectives

4 / BARBARA LAVERNOS

Directrice Générale Opérations

5 / BRIGITTE LIBERMAN

Directrice Générale
Cosmétique Active

6 / MARC MENESGUEN

Directeur Général Produits Grand Public

7 / CHRISTIAN MULLIEZ

Vice-Président

Directeur Général Administration et Finances

8 / ALEXIS PERAKIS-VALAT

Directeur Général Zone Asie-Pacifique

9 / ALEXANDRE POPOFF

Directeur Général
Zone Europe de l'Est

10 / SARA RAVELLA

Directrice Générale Communication,
Développement Durable
et Affaires Publiques

11 / LUBOMIRA ROCHET

Chief Digital Officer

12 / FRÉDÉRIC ROZÉ

Directeur Général Zone Amériques

13 / GEOFF SKINGSLEY

Directeur Général
Zone Afrique, Moyen-Orient

14 / JÉRÔME TIXIER

Directeur Général Relations Humaines
et Conseiller du Président

15 / AN VERHULST-SANTOS

Directrice Générale
Produits Professionnels

16 / JOCHEN ZAUMSEIL

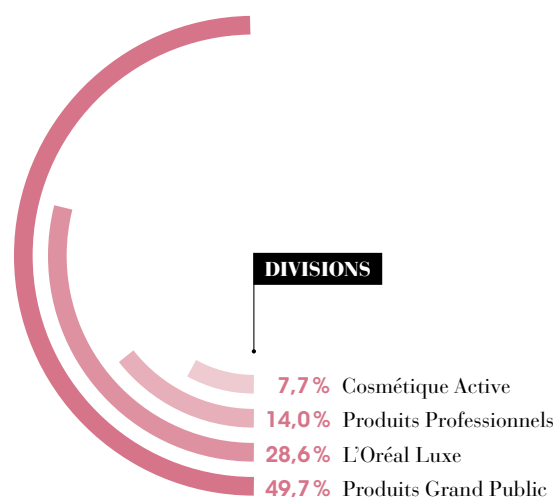
Directeur Général
Zone Europe de l'Ouest



Les performances financières de L'Oréal en 2014



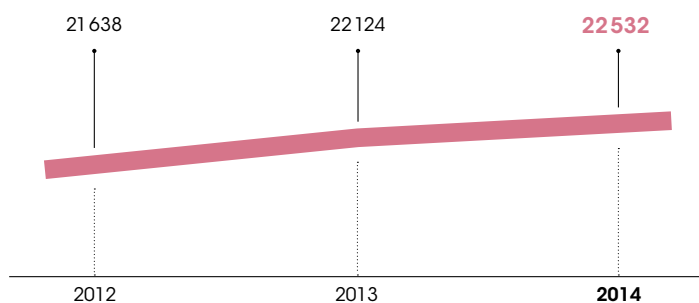
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 (Divisions cosmétiques, en %)



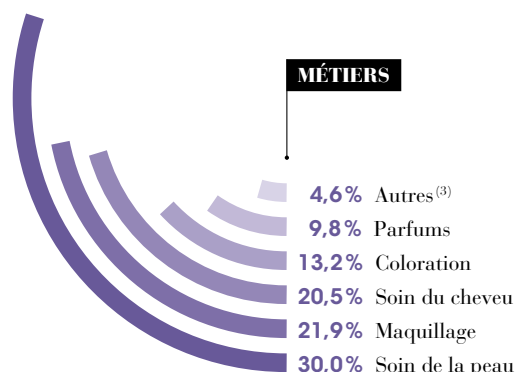
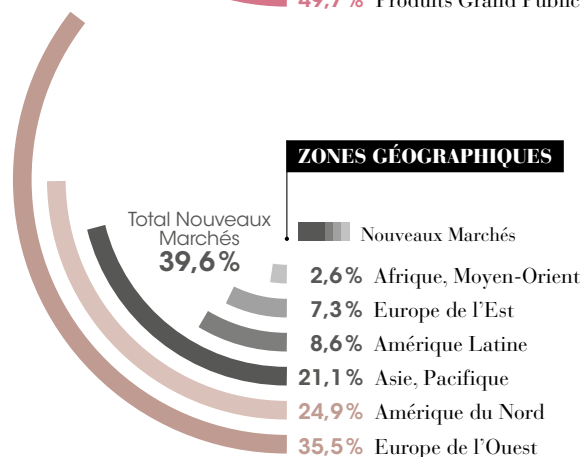
Croissance du chiffre d'affaires de toutes les Divisions et toutes les zones

En 2014, L'Oréal réalise un chiffre d'affaires de 22,53 milliards d'euros, en croissance de + 3,7 %⁽²⁾. Dans un contexte économique volatil et un marché cosmétique moins tonique, le groupe affiche une progression de toutes ses Divisions et de toutes ses zones géographiques. Les Nouveaux Marchés, première zone du groupe depuis 2012, représentent 39,6 % du chiffre d'affaires.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



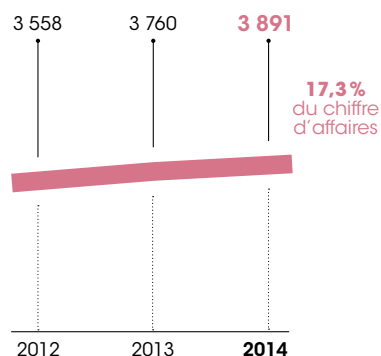
L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50% de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1^{er} janvier 2014. Les données financières des années précédentes ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.



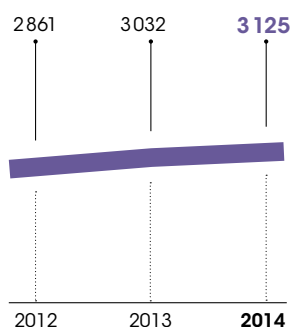
(1) Source : WWD, "Beauty's Top 100", août 2014. (2) À données comparables. (3) "Autres" intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors groupe.

Marge d'exploitation record et forte augmentation du résultat net

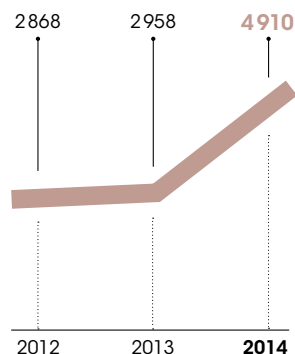
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (en millions d'euros)



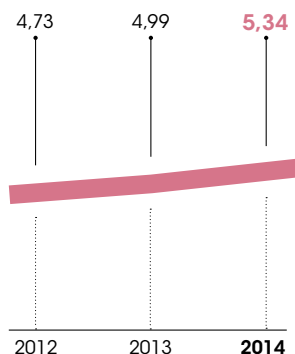
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PART DU GROUPE⁽¹⁾ (en millions d'euros)



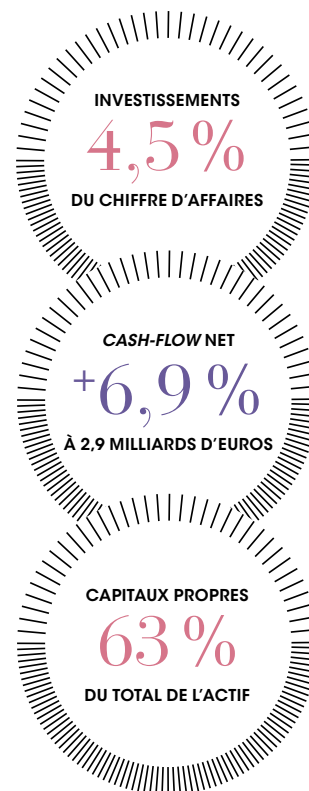
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en millions d'euros)



BÉNÉFICE NET PAR ACTION⁽²⁾ (en euros)



Un bilan solide



Avec des fonds propres qui s'élèvent à 20 milliards d'euros, le bilan de L'Oréal reste particulièrement solide, après le rachat à Nestlé de 8% du capital pour 6 milliards d'euros.

Une politique dynamique vis-à-vis des actionnaires

(au 31 décembre 2014)

Cours de l'action

139,30 €

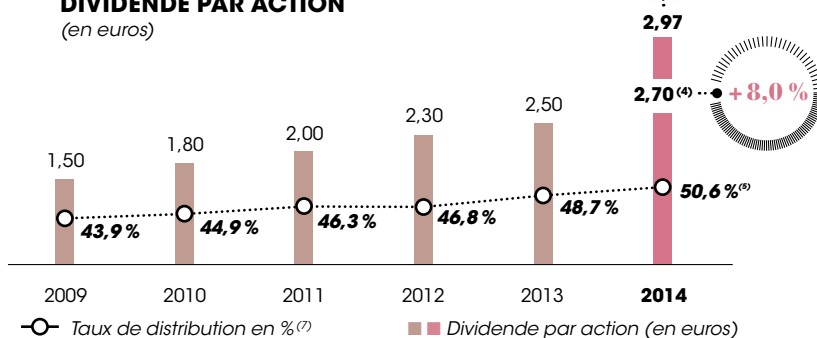
Capitalisation boursière⁽³⁾

78,18 Mds €

La qualité du bilan, les performances financières et les perspectives de L'Oréal ont conduit le Conseil d'Administration à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires un dividende de 2,70 euros⁽⁴⁾, en hausse de +8%. Le taux de distribution s'établit à 50,6% en 2014⁽⁵⁾.

En s'inscrivant au nominatif, les actionnaires de L'Oréal bénéficient d'une prime de fidélité : un dividende majoré de 10%⁽⁶⁾, soit 2,97 euros.

DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)



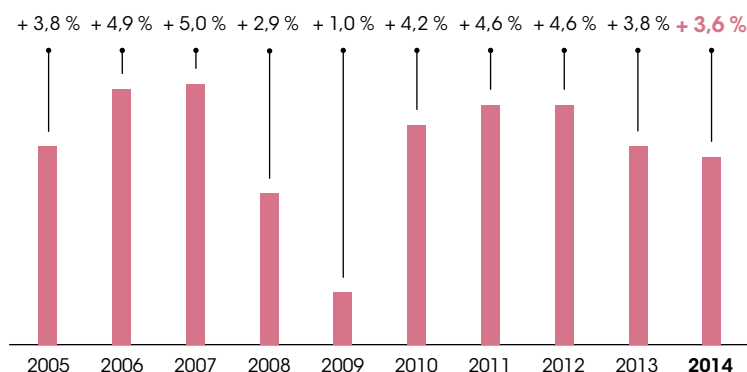
(1) Le résultat net hors éléments non récurrents part du groupe exclut les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, les effets d'impôts et les intérêts minoritaires. (2) Part du groupe, dilué, par action, hors éléments non récurrents. (3) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2014, soit 561 230 389 actions. (4) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015. (5) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015. (6) Pour les actionnaires continuellement inscrits au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5% du capital pour un même actionnaire. (7) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action.

Le monde de la beauté en 2014

Le marché cosmétique mondial en chiffres

CROISSANCE DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2005 À 2014⁽¹⁾

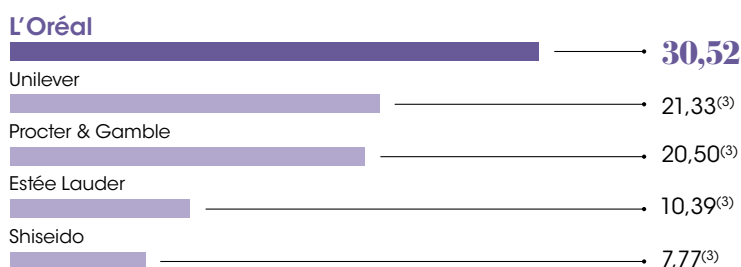
(taux de croissance annuel estimé, en %)



Estimé à plus de 180 milliards d'euros⁽¹⁾, le marché cosmétique mondial connaît un développement régulier sur les dix dernières années. Même s'il ralentit légèrement en 2014 par rapport à 2013, le marché de la beauté continue à afficher une croissance solide, supérieure à 3%⁽¹⁾. C'est un marché d'offre porté par l'innovation, avec une prime à l'efficacité et à la qualité. Pour la seconde année, le luxe et la dermocosmétique sont parmi les marchés les plus dynamiques, avec +5,2% et +5,1%⁽¹⁾.

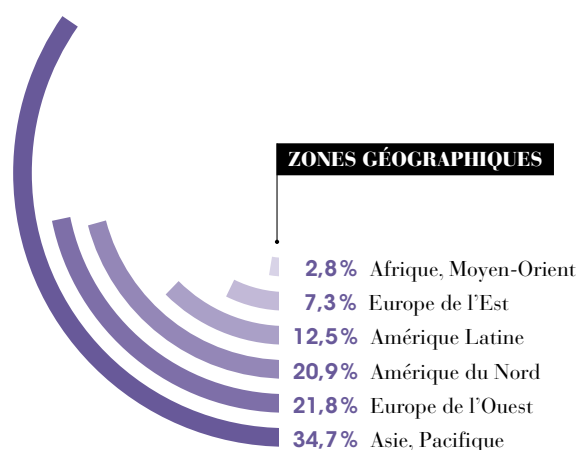
PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX⁽²⁾

(chiffre d'affaires 2013, en milliards de US \$)

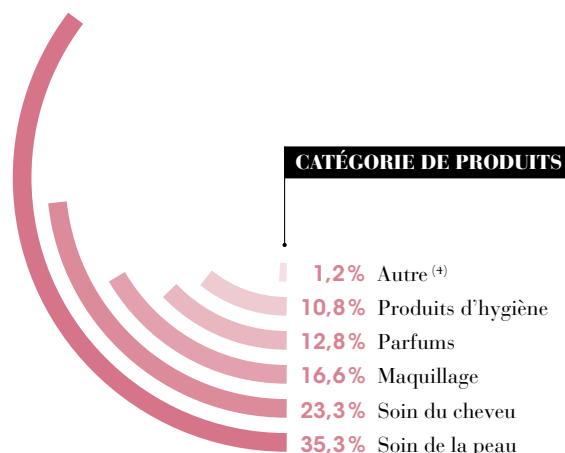


RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL⁽¹⁾

(en %)



Sur le plan géographique, les Nouveaux Marchés, hors Japon, représentent plus de 80% de la croissance du marché mondial en 2014⁽¹⁾.



(1) Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

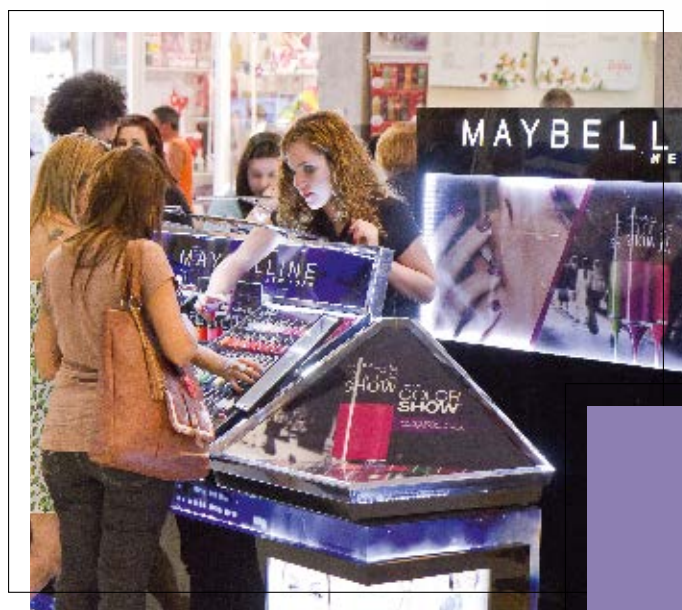
(2) Source : WWD, "Beauty's Top 100", août 2014. (3) Source : Estimations WWD. (4) Cosmétique orale.

Les grandes tendances de l'année

La croissance du marché cosmétique reste portée par les classes moyennes émergentes dans les Nouveaux Marchés, par les consommateurs déjà investis dans des routines beauté sophistiquées qui recherchent des produits toujours plus innovants, et par la diversité croissante des aspirations et désirs de beauté.

Recommandation et personnalisation

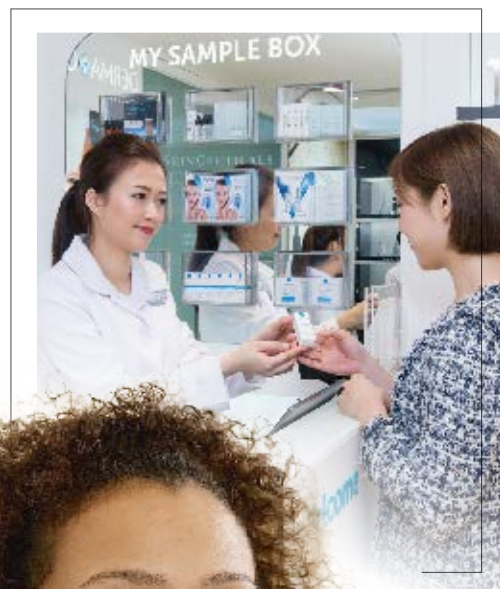
Informés, connectés, les consommateurs personnalisent leurs routines. Dans le luxe, le succès renouvelé de marques expertes comme KIEHL'S ou URBAN DECAY illustre bien cette tendance de fond. Elle s'exprime aussi clairement dans l'univers dermocosmétique, basé sur la prescription, répondant ainsi aux aspirations de santé d'un nombre croissant de consommateurs.



Le maquillage donne le sourire aux consommatrices

Véritable moyen d'expression et de créativité, le maquillage est en 2014 la catégorie en plus forte croissance mondialement à + 5,0%⁽¹⁾. Et dans de grands pays stratégiques comme le Brésil ou la Chine, elle a encore un réel potentiel de développement.

(1) Source : Estimations 2014 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.



12
13

L'ère de la beauté digitale

Le digital représente une formidable opportunité pour la beauté. Pour les marques de grande diffusion, il permet de créer plus de proximité et d'enrichir l'interaction avec les consommateurs. En sélectif, l'expérience et les services exclusifs des marques peuvent se prolonger et se déployer de manière personnalisée. Le digital ouvre de nouvelles voies pour toucher, éduquer et inspirer les nouveaux consommateurs comme les initiés, et nourrir ainsi la croissance future du marché.

Rendez-vous pages 46 et 47 pour en savoir plus sur la stratégie digitale de L'Oréal.



▣ VOIR L'INTERVIEW VIDÉO DE LUBOMIRA ROCHET, CHIEF DIGITAL OFFICER
▣ LIRE L'ARTICLE : LE E-COMMERCE, UN ATOUT POUR L'ORÉAL EN CHINE

en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

Saisir le potentiel de tous les marchés

En 2014, L'Oréal affiche une croissance de toutes ses Divisions et zones géographiques. Le groupe renforce encore ses positions dans toutes les régions du monde, à l'exception de l'Amérique du Nord.

L'Europe de l'Ouest, zone stratégique, réalise une bonne année, avec une accélération sensible au quatrième trimestre. L'Europe du Nord enregistre de solides performances, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni. L'Europe du Sud connaît un vrai renouveau puisque le groupe y progresse

désormais au même rythme qu'en Europe du Nord avec de bonnes croissances en Espagne, au Portugal et en Grèce.

Dans les Nouveaux Marchés, première zone géographique du groupe depuis 2012, L'Oréal augmente, cette année encore, ses parts de marché et enregistre une croissance soutenue, notamment grâce à une bonne dynamique en Europe de l'Est, en Afrique, Moyen-Orient et tout particulièrement en Amérique Latine. En Asie, la croissance connaît un fléchissement tout en restant forte dans certains pays comme l'Inde.



▣ DÉCOUVRIR LE REPORTAGE ROYAUME-UNI
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



AMÉRIQUE DU NORD / + 1,1 %⁽¹⁾

Après plusieurs années de forte dynamique et de conquête de parts de marché, L'Oréal réalise une croissance plus modérée à + 1,1 %⁽¹⁾, liée à un ralentissement temporaire de la Division des Produits Grand Public. Les autres Divisions continuent à bien se développer, notamment grâce à leurs marques américaines. La Division des Produits Grand Public renforce son portefeuille avec les acquisitions récentes de NYX et CAROL'S DAUGHTER.

AMÉRIQUE LATINE / + 10,0 %⁽¹⁾

Le chiffre d'affaires est en augmentation de + 10,0 %⁽¹⁾. Les Divisions Produits Professionnels, Cosmétique Active et L'Oréal Luxe réalisent des progressions à deux chiffres et consolident leurs positions. La croissance de la Division des Produits Grand Public est tirée par Elsève de L'ORÉAL PARIS et MAYBELLINE NEW YORK, avec en particulier, l'initiative des kiosques au Brésil.



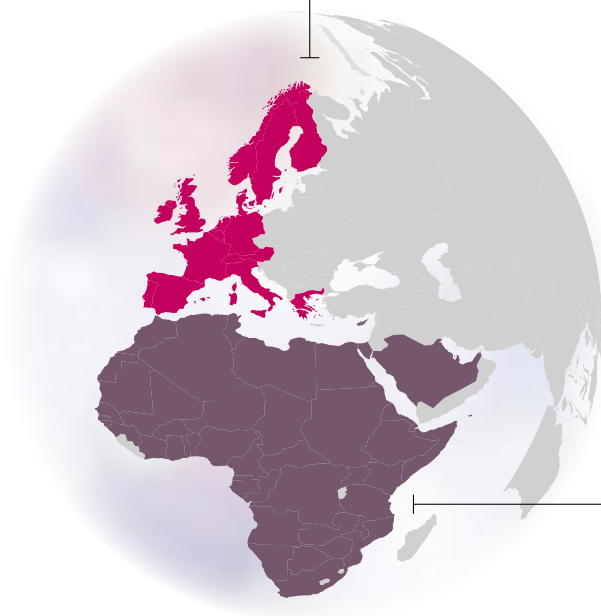
EUROPE DE L'EST / +6,0%⁽¹⁾

L'Oréal affiche + 6,0 %⁽¹⁾, progressant significativement plus vite que le marché, notamment grâce à L'Oréal Luxe et la Division des Produits Professionnels. La Division Produits Grand Public gagne des parts de marché avec de très bonnes performances en coloration ainsi qu'en déodorants. La Division Cosmétique Active gagne des parts de marché en Russie et en Turquie.



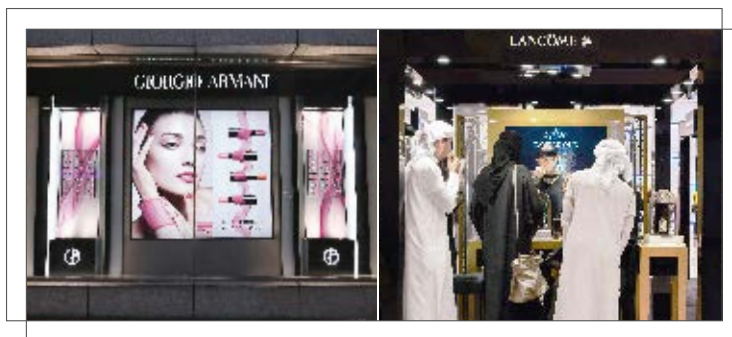
EUROPE DE L'OUEST / +2,4%⁽¹⁾

Sur un marché étale, la croissance ressort à + 2,4 %⁽¹⁾. Le groupe est en accélération au dernier trimestre 2014 et progresse à la fois en Europe du Nord et en Europe du Sud, plus particulièrement en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Toutes les Divisions participent à cette croissance.



ASIE, PACIFIQUE / +5,3%⁽¹⁾

L'Oréal réalise une croissance de + 5,3 %⁽¹⁾ et de + 5,8 %⁽¹⁾ hors Japon. Le groupe renforce ses positions, notamment grâce à KIEHL'S, YVES SAINT LAURENT, GIORGIO ARMANI, LA ROCHE-POSAY et CLARISONIC. L'Inde, l'Indonésie, Hong Kong et l'Australie affichent une croissance soutenue. Acquis au premier semestre 2014 en Chine, MAGIC affiche une croissance solide sur le marché-clé des masques de soin.



AFRIQUE, MOYEN-ORIENT / +13,5%⁽¹⁾

L'Oréal affiche + 13,5 %⁽¹⁾ grâce aux progressions à deux chiffres et aux gains de parts de marché de toutes les Divisions. La croissance a été soutenue en Afrique du Sud et dans les pays du Golfe, ainsi qu'en Égypte, en Arabie saoudite et au Pakistan. L'ORÉAL PARIS, MAYBELLINE NEW YORK, LANCÔME, GIORGIO ARMANI et VICHY ont contribué à cette performance, tout comme KIEHL'S et SKINCEUTICALS.

(1) Croissance du chiffre d'affaires cosmétique, à données comparables.

Un portefeuille de marques renforcé sur des territoires stratégiques

En 2014, L'Oréal enrichit encore son portefeuille unique et international de marques complémentaires avec plusieurs acquisitions stratégiques. Le groupe renforce son leadership sur le marché mondial de la beauté⁽¹⁾ et ses positions dans plusieurs régions et catégories-clés, telles que le maquillage

aux États-Unis ou le soin du visage en Chine. Ces acquisitions, qui permettent de couvrir l'ensemble des territoires de beauté, s'inscrivent dans la stratégie d'Universalisation de L'Oréal, au service d'une ambition, la conquête d'un milliard de nouveaux consommateurs.



NYX

Le maquillage professionnel en grande diffusion

Le 30 juillet 2014, l'acquisition de la marque de maquillage américaine NYX a été finalisée. Cette marque connaît une très forte croissance aux États-Unis grâce à une stratégie originale de communication digitale, une grande proximité avec les *vloggers*⁽²⁾ et des produits cultes, tel l'*eyeliner* The Curve ou la gamme de *gloss Butter*. Au sein de la Division des Produits Grand Public, NYX renforce notamment l'expertise digitale avec sa grande maîtrise des réseaux sociaux, et s'inscrit dans la tendance forte du maquillage professionnel désormais accessible en grande diffusion.



▶ **VOIR LA VIDÉO NYX FACE AWARDS 2014** en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance



ÉTATS-UNIS

BRÉSIL



CAROL'S DAUGHTER

L'expertise du marché multiculturel

Carol's Daughter, marque multiculturelle sur la tendance beauté naturelle, rejoint le portefeuille de L'Oréal USA. La Division des Produits Grand Public se positionne ainsi sur le marché à fort potentiel de la beauté multiculturelle, qui connaît un rapide développement aux États-Unis.



DECLÉOR ET CARITA

L'ouverture sur le soin de la peau professionnel

Finalisée en mai 2014, l'acquisition de DECLÉOR et CARITA est une formidable opportunité pour la Division des Produits Professionnels. DECLÉOR, spécialiste de l'aromathérapie cosmétique, et CARITA, experte sur le segment de l'anti-âge, sont deux véritables atouts sur le marché du soin de la peau professionnel.



MAGIC

Le leader des masques de soin en Chine⁽³⁾

Avec l'acquisition de MAGIC, effective depuis le mois d'avril 2014, L'Oréal réalise son investissement le plus important en Chine et renforce ses positions sur le deuxième marché mondial de la beauté⁽⁴⁾. Les masques de soin du visage, cœur de l'expertise de MAGIC, sont un geste de beauté très populaire en Chine, sur une catégorie-clé, le soin de la peau. Aux côtés de L'ORÉAL PARIS, première marque de soin en Chine⁽⁵⁾, et MAYBELLINE NEW YORK, MAGIC complète le portefeuille de la Division des Produits Grand Public et affiche des perspectives de développement prometteuses.



EUROPE DE L'OUEST

CHINE

NIELY⁽⁶⁾

La coloration accessible au Brésil

NIELY et ses deux marques phares, Cor & Ton en coloration et Niely Gold en soin du cheveu, bénéficient d'une très bonne position et d'une forte pénétration auprès de la classe moyenne brésilienne. Une acquisition⁽⁶⁾ stratégique sur l'un des marchés les plus importants en coloration et en soin capillaire, NIELY est une offre complémentaire aux marques de la Division des Produits Grand Public déjà présentes au Brésil.



(1) Source : WWD, "Beauty's Top 100", août 2014. (2) Vidéo blogueurs. (3) Source : Segment des masques, Panel Nielsen, part de marché valeur 2014. (4) Source : Estimations 2014 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (5) Source : Segment du soin, Euromonitor, part de marché valeur 2013. (6) Acquisition en cours de finalisation.

LA VIE DES MARQUES

Produits GRAND PUBLIC / **20**

L'Oréal LUXE / **24**

Produits PROFESSIONNELS / **28**

Cosmétique ACTIVE / **32**

The Body Shop / **36**

Travel Retail / **38**





PRODUITS GRAND PUBLIC

L'ORÉAL PARIS | GARNIER
MAYBELLINE NEW YORK
SOFTSHEEN • CARSON
MAGIC | ESSIE | NYX

“

UNE ANNÉE CHARNIÈRE POUR RENFORCER LA DIVISION

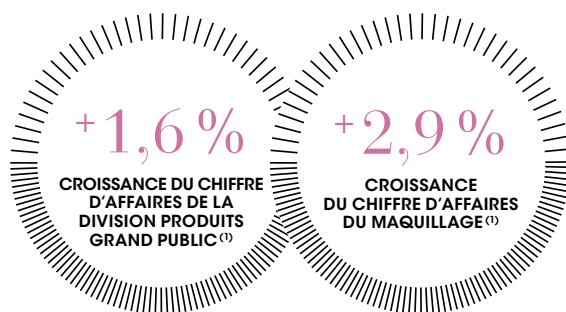
Dans un contexte de léger ralentissement du marché mondial, nous réalisons une croissance un peu plus faible en 2014, avec un quatrième trimestre en accélération. Nous avons progressé en Europe de l'Ouest et renforcé nos positions dans les Nouveaux Marchés, notamment en Afrique, Moyen-Orient, en Asie-Pacifique et en Europe de l'Est. Le maquillage est la première catégorie de la Division, le capillaire reste au cœur de notre croissance et le soin du visage est un levier de conquête en Asie du Sud. Nous avons continué à renforcer notre portefeuille par des acquisitions sur nos catégories-clés, dans les pays stratégiques de chaque catégorie. ”

MARC MENESGUEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL PRODUITS GRAND PUBLIC



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



AXES STRATÉGIQUES 2014

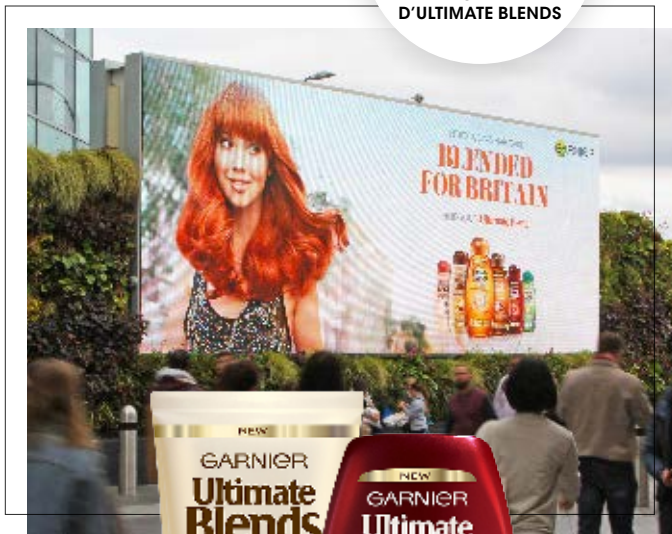
ACQUISITIONS : Trois nouvelles marques renforcent le portefeuille des Produits Grand Public sur des catégories-clés dans des pays stratégiques : MAGIC, n° 1 des masques de soin du visage en Chine (2), NYX, marque de maquillage professionnel en grande diffusion, et NIELY (3), sur le marché de la coloration au Brésil (voir pages 16 et 17).

MAQUILLAGE : Sur ce marché important, la Division consolide ses positions avec l'acquisition de NYX, des lancements réussis comme le mascara Miss Manga de L'ORÉAL PARIS, et des initiatives digitales originales telles que l'application Makeup Genius, à l'avant-garde du maquillage virtuel.

(1) À données comparables. (2) Source : Segment des masques, Panel Nielsen, part de marché valeur 2014. (3) Acquisition en cours de finalisation.

+ de
20 000

FEMMES BRITANNIQUES
ONT PARTICIPÉ AU
DÉVELOPPEMENT
D'ULTIMATE BLENDS



1

2



3

Succès en capillaire

1
"BLENDED FOR BRITAIN"⁽²⁾
Le lancement d'Ultimate Blends au Royaume-Uni a bénéficié d'une campagne sur mesure.

2
ULTIMATE BLENDS DE GARNIER
Six parfums pensés pour les goûts des consommateurs britanniques.

3
HUILE EXTRAORDINAIRE D'ELSEVE
D'un nouveau geste pour le soin des cheveux à une gamme complète, le succès de l'Huile Extraordinaire continue en 2014.

Le capillaire est, cette année encore, une catégorie gagnante pour la Division des Produits Grand Public, tirée par les bonnes performances de ses deux stars : Elsève de **L'ORÉAL PARIS** et Ultra Doux de **GARNIER**.

La saga mondiale d'Elsève se poursuit en 2014. Leader en Europe⁽¹⁾, elle enregistre de très belles croissances sur les marchés-clés en capillaire : États-Unis, Chine, Brésil et Inde. Fibralogy, l'une des gammes les plus innovantes d'Elsève, lancée en fin d'année 2013, enregistre de belles performances. Suite au succès de l'Huile Extraordinaire, Elsève lance cette année une gamme complète, qui est déjà un pilier pour la marque.

Très connue des Français, Ultra Doux de GARNIER traverse la Manche en 2014 pour séduire le Royaume-Uni, un marché porteur pour le soin du cheveu. Les parfums et les formules ont été développés spécifiquement pour ce pays, en fonction des goûts et des aspirations des Britanniques. Grâce à un positionnement et une campagne sur mesure "Blended for Britain"⁽²⁾, le lancement d'Ultimate Blends est un grand succès. Un vrai relais de croissance pour GARNIER, avec des gains significatifs de parts de marché⁽³⁾.

(1) Source : Panel Nielsen/IRI, Total Europe de l'Ouest, part de marché valeur 2014. (2) Mixé pour le Royaume-Uni. (3) Source : Panel Nielsen, Total Grande-Bretagne, part de marché valeur 2014.

Le soin du visage séduit l'Asie

Grâce à des produits de qualité et adaptés à leurs attentes, la Division des Produits Grand Public séduit les consommateurs asiatiques.

Un marché particulièrement stratégique sur le segment des hommes, où les marques Men Expert de **L'ORÉAL PARIS** et Garnier Men réalisent de belles performances. Numéro 1 en Chine⁽¹⁾, le phénomène Men Expert continue en 2014, porté par la gamme Volcano Red Foam. Acno Fight, sur le segment à fort potentiel des produits anti-acné pour homme, contribue à la croissance de Garnier Men en Asie.

En soins féminins, la crème de nuit Sleeping Essence Sakura White de **GARNIER** démarre bien sur le segment des soins éclaircissants et permet à la marque de réaffirmer sa position en soin de la peau. L'ORÉAL PARIS, première marque de soin en Chine⁽²⁾, s'inscrit quant à elle dans la tendance très forte en Asie du "visage en V" avec Revitalift V-shaper.

Pour sa première année au sein du portefeuille de marques de L'Oréal, **MAGIC**, leader sur le segment des masques⁽³⁾, tire la croissance du soin du visage en Chine où ce geste beauté est très répandu.

(1) Source : Segment soin du visage hommes, Panel Nielsen, part de marché valeur 2014. (2) Source : Segment du soin, Euromonitor, part de marché valeur 2013. (3) Source : Segment des masques, Panel Nielsen, part de marché valeur 2014.



VOIR LA VIDÉO SAKURA WHITE

en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance



MASQUES DE SOIN DE MAGIC

*Un geste de
soin du visage
très populaire
en Chine.*

COSMÉTIQUES POUR HOMMES

*L'Asie du Sud
est un marché très
porteur pour la
beauté masculine
où Men Expert de
L'ORÉAL PARIS
et Garnier Men
réalisent de belles
performances.*



SAKURA WHITE DE GARNIER

*Une gamme de
soin qui répond
au souhait des
consommatrices
asiatiques
pour une peau
lumineuse.*

+69,5 %
CROISSANCE
DU E-COMMERCE⁽¹⁾

Pleins feux sur le digital

L'accélération sur le digital est l'une des priorités de la Division des Produits Grand Public avec, d'une part, le partage des bonnes pratiques en e-commerce et d'autre part, l'accent sur les contenus.

Les principaux pays contributeurs au chiffre d'affaires en e-commerce pour la Division des Produits Grand Public sont la Chine, très largement en tête avec 13,5 % des ventes réalisées en ligne⁽²⁾, les États-Unis et trois pays européens : la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne. L'activité e-commerce est réalisée à la fois auprès de nos partenaires distributeurs traditionnels et sur les sites de *pure players*, uniquement présents sur Internet.

Le digital permet également aux marques du groupe de proposer de nouveaux services et expériences à leurs consommateurs. L'application Makeup Genius de **L'ORÉAL PARIS** est une première en beauté connectée et un vrai service digital sur le segment du maquillage. **MAYBELLINE NEW YORK** lance la tendance des *brows*⁽³⁾ en grande diffusion avec une plateforme innovante, **Eyestudio.fr**, qui propose des diagnostics en ligne, des conseils de la maquilleuse Maribeth Madron et des tutoriels vidéo. Elle permet à la marque de se positionner en experte sur ce nouveau segment porteur et d'offrir de la visibilité au lancement de Brow Drama.

(1) À données comparables, dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal. (2) Dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal. (3) Maquillage des sourcils.



22
23

EYESTUDIO.FR DE MAYBELLINE NEW YORK

*Une plateforme dédiée
à la beauté des yeux et
des sourcils qui positionne
la marque en experte.*

PRINCIPAUX PAYS
CONTRIBUTEURS AU
CHIFFRE D'AFFAIRES
RÉALISÉ EN E-COMMERCE⁽²⁾

Chine
France
États-Unis
Royaume-Uni
Allemagne



▣ DÉCOUVRIR L'ARTICLE : UN MAQUILLAGE TRÈS TENDANCE
en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

L'ORÉAL LUXE

LANCÔME | GIORGIO ARMANI
KIEHL'S | YVES SAINT LAURENT
BIOTHERM | RALPH LAUREN
URBAN DECAY | CLARISONIC
SHU UEMURA | VIKTOR&ROLF
DIESEL | CACHAREL
HELENA RUBINSTEIN | YUE SAI
GUY LAROCHE | PALOMA PICASSO
MAISON MARTIN MARGIELA



“

LE NOUVEAU PARADIGME DU LUXE

2014 est une nouvelle année de surperformance avec une croissance de L'Oréal Luxe à + 7,1 %⁽¹⁾, sur un marché de la beauté sélective qui reste porteur. Nous gagnons des parts de marché dans chaque grande région du monde, notamment en Europe, en Chine ou aux États-Unis.

Le secteur du luxe connaît un changement de paradigme : nous sommes entrés dans l'ère du Nouveau Luxe. C'est une année de grandes avancées pour L'Oréal Luxe, avec des percées remarquées en maquillage et en parfums féminins, en particulier les succès de « La vie est belle » de LANCÔME, Si de GIORGIO ARMANI et Black Opium d'YVES SAINT LAURENT.”

NICOLAS HIERONIMUS

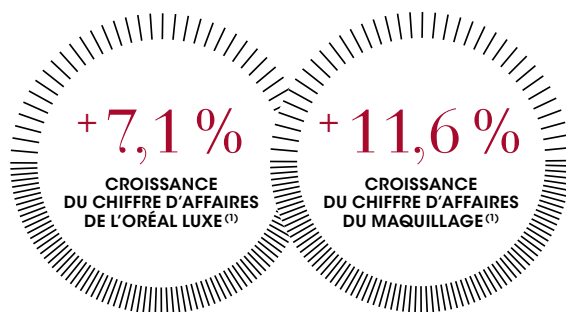
VICE-PRÉSIDENT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DIVISIONS SÉLECTIVES



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO

en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



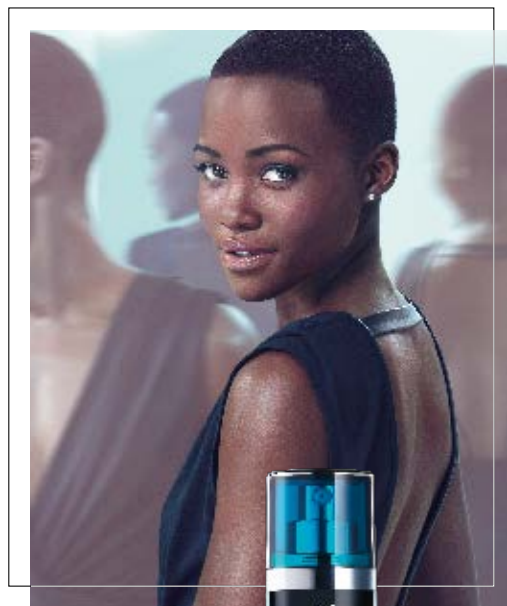
AXES STRATÉGIQUES 2014

NOUVEAU LUXE : Le luxe historique, synonyme de patrimoine et d'artisanat, se mêle désormais au Nouveau Luxe, plus digital, plus alternatif, dans lequel s'inscrivent les marques URBAN DECAY, CLARISONIC, SHU UEMURA et KIEHL'S.

MAQUILLAGE : Le marché du maquillage en sélectif est en croissance au niveau mondial, tiré notamment par de nouveaux segments. L'Oréal Luxe se démarque et démontre la forte capacité d'innovation de ses marques, souvent à l'origine des tendances.

DIGITAL : La digitalisation est une priorité pour la Division. Le e-commerce connaît une forte progression à + 33,6 %⁽²⁾, porté par la qualité des sites des marques. Le digital est aussi une nouvelle manière pour les marques d'interagir avec leurs consommateurs.

(1) À données comparables. (2) À données comparables, dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal.



Toute la magie LANCÔME

À la veille de son 80^e anniversaire, **LANCÔME**, marque globale, démontre la modernité de sa vision de la beauté.

Partout dans le monde, LANCÔME célèbre toutes les femmes dans leur unicité et leur infinie diversité. En choisissant comme nouvelle ambassadrice Lupita Nyong'o, qui incarne la quintessence de la féminité LANCÔME, la marque témoigne aussi de sa vision engagée de la beauté. Symbole de la montée en luxe de la marque, le concept-store baptisé « Maison Lancôme » offre une expérience unique pour découvrir l'univers de la marque et ses produits iconiques. Après deux premières ouvertures en Chine puis en France, LANCÔME prévoit d'inaugurer, en 2015, plus de 50 nouveaux comptoirs à travers le monde.

Numéro un en France⁽¹⁾, numéro deux en Europe⁽²⁾ et numéro quatre dans le monde⁽³⁾, le succès de

« La vie est belle » se poursuit. La marque complète également la gamme Visionnaire avec le lancement de Visionnaire Crème, et innove en mascara avec Grandiôse et sa technologie col de cygne, qui reçoit le Prix d'Excellence de la Beauté Marie Claire 2015⁽⁴⁾. Autant d'innovations pour recruter de nouvelles consommatrices sur ces trois catégories-clés : parfums, soin et maquillage.

(1) Source : Segment des parfums femmes, panel NPD France, part de marché valeur 2014. (2) Source : Segment des parfums femmes, cumul des panels NPD France, Italie, Espagne, Royaume-Uni et IRI Allemagne, part de marché valeur 2014. (3) Source : Segment des parfums femmes, cumul des panels NPD France, Royaume-Uni, Espagne, Italie, États-Unis et IRI Allemagne, Generation Travel Retail, Segmenta Amérique Latine, Beauté Research Asie (Chine, Japon, Hong Kong, Taiwan, Corée), part de marché valeur 2013. (4) Source : Prix d'Excellence de la Beauté 2015, Marie Claire, janvier 2015.



VOIR LA VIDÉO GRANDIÔSE en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

1
« LA VIE EST BELLE »
Un succès confirmé pour cette fragrance qui s'impose parmi les premiers parfums au monde⁽³⁾.

2
GRANDIÔSE
La tige col de cygne brevetée de ce nouveau mascara facilite l'application sur tous les cils.

3
VISIONNAIRE CRÈME
Dernière-née de la gamme Visionnaire, pour une routine complète.

**BABY DOLL
KISS & BLUSH DE
YVES SAINT LAURENT**

*Un seul produit
pour colorer lèvres
et pommettes.*



Le maquillage tire la croissance

Sur un marché particulièrement dynamique, le maquillage est le fer de lance de la croissance de L'Oréal Luxe en 2014. Stratégique pour la Division, cette catégorie est le champ d'expression de la créativité et de la modernité des marques qui y affichent de très belles performances.

YVES SAINT LAURENT et **GIORGIO ARMANI** réalisent une croissance à deux chiffres en maquillage, tirée par les lancements de Baby Doll Kiss & Blush, un produit original qui colore aussi bien les lèvres que les joues, et de Eye & Brow Maestro, un fard crème multi-usages à l'avant-garde de la tendance des *brows*⁽¹⁾. La marque californienne **URBAN DECAY** quant à elle contribue significativement à la croissance de la catégorie pour L'Oréal Luxe, avec notamment plus de cinq millions de Naked Palettes vendues en 2014⁽²⁾. Expertes en maquillage et en couleurs, **URBAN DECAY** et **SHU UEMURA**, qui est en pleine réinvention, renforcent en 2014 leur expression en points de vente avec de nouveaux comptoirs.

(1) Maquillage des sourcils. (2) En sell-out.



▶ **VOIR LA VIDÉO BABY DOLL KISS & BLUSH**
en flashant cette page avec l'application
L'Oréal Finance



**EYE & BROW
MAESTRO
DE GIORGIO
ARMANI**

*Né en backstage
des défilés, ce fard
s'utilise à la fois
sur les sourcils,
comme fard à
paupières ou liner.*

**NAKED LIPGLOSS
DE URBAN DECAY**

*Un gloss hydratant
pour apporter
la touche finale
à un look Naked.*



Les marques alternatives, symboles d'un Nouveau Luxe

Chacune avec leur identité culturelle propre, les marques alternatives de L'Oréal Luxe sont en 2014 au cœur de la croissance de la Division.

KIEHL'S, acquise en 2000, poursuit son succès mondial. Grâce à son modèle original et son service en points de vente, parmi les meilleures pratiques du circuit sélectif, la marque new-yorkaise affiche chaque année de fortes croissances. S'appuyant sur ses produits emblématiques et des lancements tels que Hydro-Plumping Re-Texturizing Serum Concentrate en 2014, KIEHL'S propose à ses clients des formules efficaces et hautement concentrées en ingrédients naturels.

URBAN DECAY, la marque tendance destinée aux fans de maquillage, affiche la croissance la plus rapide de la Division et double son chiffre d'affaires en deux ans⁽¹⁾. La clé de son succès ? Des produits cultes comme la Naked Palette, du buzz sur les réseaux sociaux et une attention particulière portée aux points de vente. L'Oréal nourrit de fortes ambitions pour la marque californienne, qui poursuit en 2014 son expansion mondiale avec huit nouveaux pays.

Née à Seattle, **CLARISONIC** figure parmi les marques les plus dynamiques du portefeuille de L'Oréal Luxe. Leader de la cosmétique instrumentale à domicile⁽²⁾, la marque propose une technologie de pointe, comme cette année avec son approche anti-pollution et son nouveau kit Deep Pore Cleansing. Présente désormais dans 45 pays, la marque connaît une expansion mondiale très rapide et enregistre de belles performances, en particulier en Europe de l'Ouest à + 48,5 %⁽¹⁾.

(1) À données comparables. (2) Source : Étude Kline "Beauty Devices 2013: Global Market Brief", mars 2014.



1

1
NAKED PALETTE DE URBAN DECAY
Ces palettes d'ombres à paupières aux couleurs subtiles séduisent les consommatrices.

26
27



2

2
KIEHL'S
Un succès mondial fondé sur trois piliers : le respect de la science, de la qualité de ses produits et des attentes de ses clients.



▣ DÉCOUVRIR L'ARTICLE : LE SUCCÈS DES GRANDES MARQUES COUTURE en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

PRODUITS PROFESSIONNELS

L'ORÉAL PROFESSIONNEL | KÉRASTASE
REDKEN | MATRIX | PUREOLOGY
DECLÉOR | SHU UEMURA ART OF HAIR
ESSIE | CARITA | MIZANI



“

UN NOUVEAU CHAPITRE STRATÉGIQUE POUR LA DIVISION

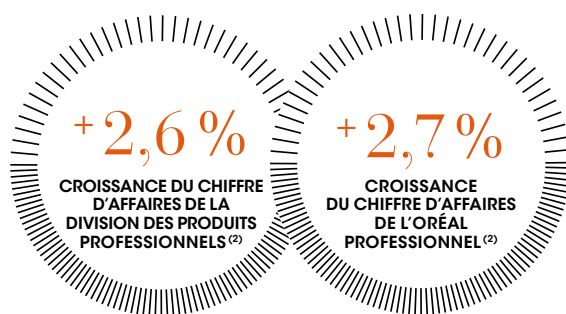
Avec l'acquisition de DECLÉOR et CARITA, la Division des Produits Professionnels est désormais présente sur l'ensemble du marché de la beauté professionnelle : le capillaire, la beauté des ongles et le soin de la peau. Leader historique⁽¹⁾, nous surperformons cette année encore le marché capillaire professionnel. Nous avons une stratégie différenciée selon les régions géographiques : réenchanter et dynamiser les marchés matures, et valoriser les métiers de la beauté professionnelle dans les Nouveaux Marchés. L'éducation, l'extension de notre réseau de distribution et le développement de l'attractivité de nos marques sont nos trois principaux leviers de croissance.”

AN VERHULST-SANTOS

DIRECTRICE GÉNÉRALE PRODUITS PROFESSIONNELS



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



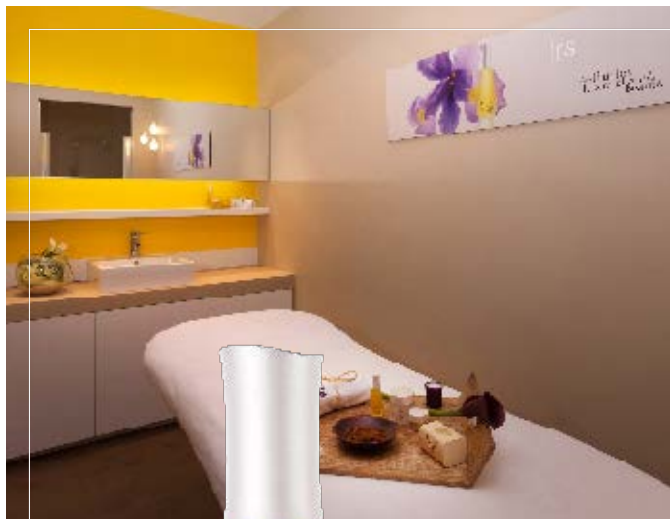
AXES STRATÉGIQUES 2014

BEAUTÉ GLOBALE : Le portefeuille de la Division couvre l'ensemble des métiers de la beauté professionnelle. Une formidable opportunité de croissance, notamment dans les marchés où les attentes sont fortes pour une approche globale de la beauté.

NOUVEAUX MARCHÉS : Dans ces zones géographiques, véritables réservoirs de croissance, les principaux enjeux sont la professionnalisation, afin de valoriser les métiers, et la création de partenariats forts avec les coiffeurs pour étendre la distribution.

ÉDUCATION : Principal moyen moteur de la Division, la formation aux métiers de la beauté professionnelle est essentielle pour soutenir la croissance du marché. En 2014, plus de 3,5 millions de professionnels de la beauté ont été en contact avec les équipes éducation.

(1) Source : Étude Kline "Salon Hair Care: World Market Analysis and Opportunities", juillet 2014. (2) À données comparables.



1



2

Deux nouveaux atouts en soin de la peau

L'acquisition finalisée en mai 2014 de **DECLÉOR** et **CARITA**, deux belles marques aux positionnements forts sur le marché des soins professionnels de la peau, est une formidable opportunité pour L'Oréal.

DECLÉOR est une marque spécialiste de l'aromathérapie cosmétique, née de la rencontre d'une aromathérapeute et d'une esthéticienne. Elle se lance dès 1974 dans les soins à base d'huiles, pour le visage dans un premier temps, puis pour le corps. Ses rituels aromatiques pratiqués en institut et ses huiles très sensorielles font son succès. DECLÉOR complète le portefeuille de la Division des Produits Professionnels avec un

territoire original et une vraie expertise dans le domaine des huiles essentielles.

CARITA, experte sur le segment de l'anti-âge, se démarque parmi les marques de luxe professionnel grâce à une technologie de pointe et un concept de beauté globale - visage, corps et cheveux. Sa force ? L'alliance unique de formules efficaces, pensées et développées pour le protocole en cabine, et de l'application machine, avec des équipements novateurs tel que la *led⁽¹⁾* ou les ultrasons. CARITA permet à L'Oréal de saisir les opportunités prometteuses du marché du soin professionnel, notamment en Asie.

(1) Diode électroluminescente.

1
DECLÉOR
Spécialisée dans les huiles essentielles, la marque crée de fabuleux rituels aromatiques en institut.

2
CARITA
Marque de luxe professionnel, spécialiste de l'anti-âge, elle doit son succès à une technologie d'avant-garde.

Innovations en soin du cheveu

SERIOXYL DE L'ORÉAL PROFESSIONNEL

Deux sérums
anti-affinement,
l'un pour le cuir
chevelu et l'autre
pour la fibre
capillaire.

Le soin du cheveu est la catégorie qui enregistre la plus forte croissance en 2014. La raison de cette performance ? De grandes innovations à forte valeur scientifique et adaptées aux attentes des femmes, tant au niveau des produits que des services associés.

Pionnière en soin du cuir chevelu, **KÉRASTASE** confirme cette année le succès de la gamme Densifique, sur le segment de la densité capillaire, qui reçoit le Prix d'Excellence de la Beauté Marie Claire 2015⁽¹⁾. La marque démontre une fois de plus son potentiel d'innovation avec le lancement événement de Discipline. Fruit des recherches de L'Oréal sur le mouvement du cheveu et d'une compréhension fine des aspirations des femmes, cette gamme de soins propose une gestuelle nouvelle pour donner contrôle et forme aux cheveux.

La marque **L'ORÉAL PROFESSIONNEL** innove quant à elle avec Serioxyl, un concentré de l'expertise de la Recherche L'Oréal rassemblé dans un programme professionnel unique et personnalisé. Elle lance également Absolute Repair Lipidium, un protocole en salon et une routine à domicile inspirés par les cheveux brésiliens.

Marque professionnelle accessible, **MATRIX** renouvelle avec succès sa franchise Biolage. Bien accueillie sur tous les marchés stratégiques, elle est un atout précieux pour séduire de nouvelles consommatrices.

(1) Source : Prix d'Excellence de la Beauté 2015, Marie Claire, janvier 2015.



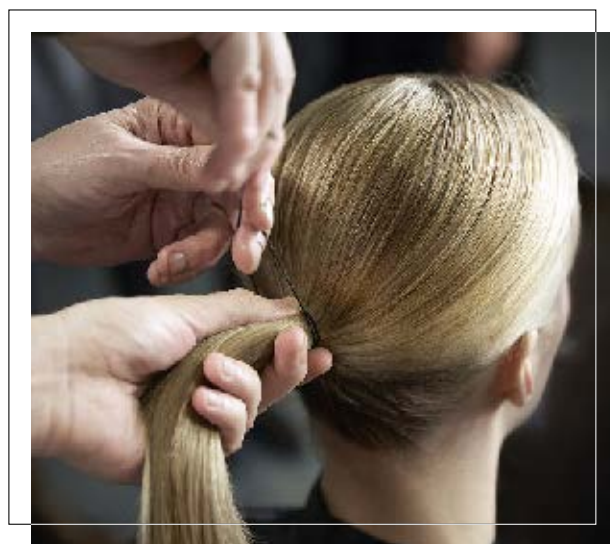
**DISCIPLINE
DE KÉRASTASE**
KÉRASTASE mène
la danse pour
des cheveux lisses
et en mouvement.

**ABSOLUT REPAIR
LIPIDIUM DE
L'ORÉAL
PROFESSIONNEL**
Une gamme de sept
produits pour
réparer la fibre
capillaire.



L'ORÉAL PROFESSIONNEL

à la pointe des tendances



Première contributrice à la croissance de la Division, la marque **L'ORÉAL PROFESSIONNEL** a pour ambition de conforter son leadership au niveau mondial⁽¹⁾, en affirmant son ancrage au cœur des tendances et en valorisant le savoir-faire des coiffeurs *via* des innovations de pointe.

2014 est une belle année en termes de croissance pour la marque. L'ORÉAL PROFESSIONNEL s'appuie notamment sur deux catégories dynamiques : la coloration, avec Inoa et le lancement de nuances porteuses dans Majirel, et le coiffage, avec le succès de la nouvelle gamme Wild Stylers de Tecni.ART. Le Brésil, l'Amérique hispanophone, l'Europe de l'Est et l'Inde tirent la croissance de la marque en 2014. Sur les segments de l'affinement capillaire pour Serioxyl et des cheveux "abîmés" pour Absolut Repair Lipidium, L'ORÉAL PROFESSIONNEL lance deux innovations qui reflètent à la fois son expertise scientifique et la qualité de ses services. Tout commence par le diagnostic et le conseil du coiffeur, suivis d'un protocole exclusif en salon, et se poursuit chez la consommatrice avec une routine de produits stars. Formules performantes et savoir-faire s'allient pour un résultat professionnel.

Présente sur de nombreux défilés, la marque renforce cette année encore sa connexion à la mode en créant les *It Looks*⁽²⁾, reflets des tendances en matière de couleur, de coupe et de coiffage. Ces coiffures, portées par des *It Girls*⁽³⁾, traduisent bien l'esprit de L'ORÉAL PROFESSIONNEL. En 2014, la marque s'associe pour la première fois à une porte-parole internationale, Kirsten Dunst, qui incarne les lancements-clés de l'année.

(1) Source : Étude Kline "Salon Hair Care: World Market Analysis and Opportunities", juillet 2014. (2) Tendances du moment. (3) Personnalités en vogue. (4) Croissance du chiffre d'affaires Coiffage de L'ORÉAL PROFESSIONNEL, à données comparables. (5) Système d'OleoDiffusion.



+8,7%

CROISSANCE
DE LA CATÉGORIE
COIFFAGE⁽⁴⁾

1

30
31



2

1

IT LOOKS⁽²⁾
Chen Ran est l'une
des personnalités
qui incarnent les
It Looks coiffure
de la marque.

2

INOA
La technologie
ODS⁽⁵⁾ fait le
succès d'Inoa,
qui poursuit
son accélération
en 2014.



▣ DÉCOUVRIR L'ARTICLE : LES ÉTATS-UNIS EN TÊTE
en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

COSMÉTIQUE ACTIVE

VICHY | LA ROCHE-POSAY
SKINCEUTICALS | ROGER&GALLET
SANOFLORE



“

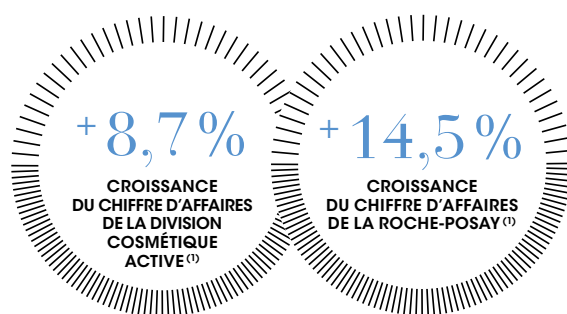
SURPERFORMER UN MARCHÉ DYNAMIQUE

Dans un marché dermocosmétique dynamique, la Division Cosmétique Active continue d'accélérer à + 8,7%⁽¹⁾, tirée notamment par LA ROCHE-POSAY et la croissance rapide de SKINCEUTICALS. Les innovations à forte valeur scientifique de nos marques et le déploiement de notre approche multicircuits ont été de puissants leviers de croissance en 2014. Nos partenariats historiques et privilégiés avec les dermatologues sont une vraie force pour la Division, et nous avons organisé cette année le *SkinAlliance in Dermocosmetic Science Forum* afin de rassembler les futurs leaders d'opinion de la dermatologie européenne et de les former à l'excellence de la dermocosmétique.”

BRIGITTE LIBERMAN
DIRECTRICE GÉNÉRALE COSMÉTIQUE ACTIVE



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



AXES STRATÉGIQUES 2014

DERMACENTERS : Avec l'ambition d'adapter son modèle de distribution aux réalités des différents marchés, la Division Cosmétique Active continue d'ouvrir de nombreux *dermacenters*⁽²⁾, partout dans le monde, y compris en *travel retail*.

SKINALLIANCE IN DERMOCOSMETIC SCIENCE FORUM : Ce forum réunit pour la première fois les futurs leaders d'opinion dans le domaine de la dermatologie sur le thème de la science dermocosmétique. Des échanges riches entre dermatologues et chercheurs L'Oréal sur des thèmes allant de la Recherche Avancée à l'évaluation.

DIGITAL : Exemple emblématique des opportunités du digital, la plateforme e-skin.com rassemble des contenus sur l'ensemble des marques de Cosmétique Active, propose des diagnostics et des conseils d'experts, et héberge une communauté d'internautes intéressés par la beauté-santé.

(1) À données comparables. (2) Espaces dédiés au soin de la peau.

Nouvelles expertises, nouvelles formulations

En 2014, l'expertise de la Division Cosmétique Active dans le domaine de la dermocosmétique s'est illustrée par trois avancées scientifiques majeures.

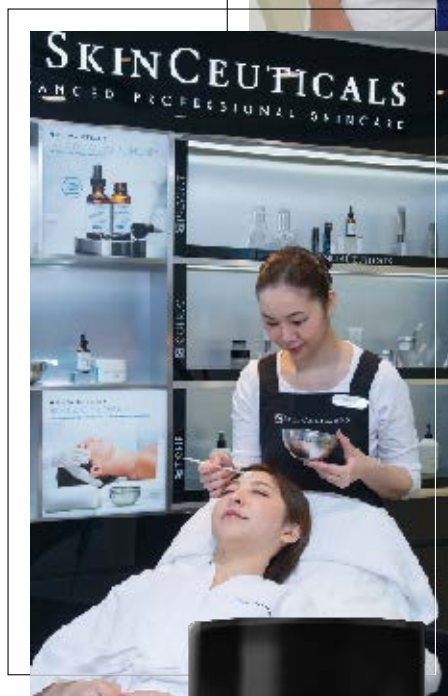
Avec Lipikar Baume AP+, **LA ROCHE-POSAY** réussit une percée dans le domaine des allergies cutanées. Grâce aux découvertes de la Recherche L'Oréal sur le microbiome (voir page 43), la marque investit un nouveau champ porteur pour la cosmétique. Lipikar Baume AP+ favorise le rétablissement de l'équilibre et de la diversité du microbiome des peaux sèches à tendance atopique. Une approche innovante dans l'accompagnement du traitement de l'atopie qui permet de prévenir et d'espacer les crises.

Avec sa franchise Liftactiv, leader en anti-âge en Europe⁽¹⁾, **VICHY** propose en 2014 une nouvelle approche du vieillissement de la peau en s'intéressant aux signes de l'âge qui apparaissent au cours de la journée. Lancé en septembre, Liftactiv Supreme cible ce vieillissement journalier avec une formule de correction continue à l'échelle d'une journée et à plus long terme. La formulation, inspirée par la technologie des blurs⁽²⁾, répond aux attentes des femmes pour un effet visible dès l'application.

SKINCEUTICALS, pionnière en cosméceutique⁽³⁾, ouvre un sillon technologique dans le domaine des antioxydants avec Resveratrol B E. Une première avec la plus forte concentration de resvératrol pur et stabilisé dans un produit cosmétique. Cette innovation renforce l'expertise et l'ancrage scientifique de la marque. Le concentré de nuit Resveratrol B E, complémentaire des soins de jour de la marque, représente également un relais de croissance prometteur pour SKINCEUTICALS.

(1) Source : IMS Health, Pharmatrend Europe, marché anti-âge dans 8 pays européens (France, Italie, Allemagne, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Autriche et Suisse), CMA novembre 2014, en valeur et en volume. (2) Flouteurs. (3) Le mot "cosméceutique" est formé à partir de cosmétique et de pharmaceutique.

 **VOIR LA VIDÉO SUR L'INNOVATION LIPIKAR BAUME AP+** en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance



1

2

3



1

LIPIKAR BAUME AP+ DE LA ROCHE-POSAY
Au-delà d'un apaisement immédiat, il espace les crises de sécheresse sévère.

2

RESVERATROL B E DE SKINCEUTICALS
Un concentré antioxydant de nuit, avec 1% de resvératrol pur.

3

LIFTACTIV SUPREME DE VICHY
VICHY se place en partenaire du quotidien contre le vieillissement journalier.



Trois belles performances régionales

PAYS DU GOLFE
Avec l'ouverture de six dermacenters⁽²⁾, la Division propose une nouvelle expérience à ses consommateurs.

Trois régions géographiques ont particulièrement contribué à la croissance de la Division Cosmétique Active en 2014.

Déjà leader de la dermocosmétique au Brésil⁽¹⁾, la Division y réalise cette année encore une très belle progression. Les raisons du succès ? Des produits pensés spécifiquement pour les peaux brésiliennes, comme Active C[10] de **LA ROCHE-POSAY**, et un modèle fondé sur une grande proximité avec les professionnels de santé. **VICHY** et ses produits en adéquation avec le marché brésilien sont aussi au cœur de la croissance de la Division.

La conquête d'une nouvelle forme de distribution commence dans les pays du Golfe, avec six dermacenters⁽²⁾ ouverts en 2014. Ces espaces dédiés, au sein de l'univers de la pharmacie, offrent une nouvelle expérience aux consommateurs, avec des conseils et des diagnostics personnalisés. Les nouveaux comptoirs **ROGER&GALLET**, inspirés de la Boutique du Bonheur à Paris, proposent une expérience sensorielle unique.

Marché historique de la Division Cosmétique Active, l'Europe de l'Ouest reste une région stratégique en termes de croissance. Les marques **LA ROCHE-POSAY**, **SKINCEUTICALS** et **SANOFLORE** y sont particulièrement dynamiques.

EUROPE DE L'OUEST

La rénovation des pharmacies est un levier de croissance sur le marché historique de la Division.

BRÉSIL

Le soin du visage Active C[10] de LA ROCHE-POSAY a été développé en adéquation avec les attentes des Brésiliennes.

BRÉSIL

N° 1

LA DIVISION COSMÉTIQUE ACTIVE EST LEADER DE LA DERMOCOSMÉTIQUE⁽¹⁾

PAYS DU GOLFE

6

DERMACENTERS⁽²⁾ OUVERTS EN 2014

EUROPE DE L'OUEST

+5,6%

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA DIVISION COSMÉTIQUE ACTIVE⁽³⁾

(1) Source : Panel IMS Brésil, marché dermocosmétique, part de marché valeur 2014. (2) Espaces dédiés au soin de la peau. (3) À données comparables.





9
 ÉTUDES SCIENTIFIQUES
 APPUIENT L'EFFICACITÉ
 DE LA ROUTINE
 ANTI-POLLUTION DE
 LA ROCHE-POSAY

Le succès mondial de LA ROCHE-POSAY

1
EFFACLAR DUO [+]
 Un bénéfice anti-marques
 évalué par les consommatrices
 asiatiques, les plus exigeantes
 dans ce domaine.

2
INTERNATIONALISATION
 Le modèle LA ROCHE-POSAY,
 fondé sur un niveau d'exigence
 clinique élevé, se déploie avec
 succès dans toutes les zones
 géographiques.

À + 14,5 %⁽¹⁾, **LA ROCHE-POSAY** signe une cinquième année de croissance à deux chiffres et s'impose comme un moteur de croissance pour la Division Cosmétique Active. Au cœur de la performance de la marque, les lancements de Lipikar Baume AP+ et d'Effaclar Duo [+]¹ reflètent son niveau d'exigence clinique.

LA ROCHE-POSAY enregistre en 2014 des croissances à deux chiffres dans toutes les zones géographiques, signe de l'internationalisation réussie de son modèle. En Chine par exemple, la marque se positionne grâce à son expertise dermatologique sur le territoire de la pollution, une problématique importante pour les consommateurs de ce pays. LA ROCHE-POSAY leur propose

une routine mettant en scène trois produits phares, dont l'efficacité est appuyée par neuf études scientifiques.

Fidèle à sa mission "Changer la vie des peaux sensibles", LA ROCHE-POSAY lance en septembre 2014 le programme Familles Lipikar, afin d'accompagner au mieux les personnes touchées par l'atopie ainsi que leurs familles. Sélectionnées par les dermatologues partenaires, elles reçoivent un an de produits Lipikar et bénéficient de contacts directs avec des dermatologues et d'un accès à une plateforme digitale et communautaire.

(1) À données comparables.



▣ DÉCOUVRIR L'ARTICLE : VICHY ACCOMPAGNE LES FEMMES
 en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

THE BODY SHOP



“

LA DIFFÉRENCE THE BODY SHOP

Avec son positionnement unique et complémentaire au sein du portefeuille de L'Oréal, The Body Shop réalise une bonne fin d'année 2014. La priorité stratégique donnée au soin porte ses fruits, et la période des fêtes contribue cette année encore significativement à notre chiffre d'affaires.

La région Amériques tire la croissance en 2014, avec notamment une expansion rapide au Brésil, suite à la prise de participation majoritaire dans Emporio Body Store.

JEREMY SCHWARTZ

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE THE BODY SHOP

”

AXES STRATÉGIQUES 2014

BRÉSIL : Un an après sa prise de participation majoritaire dans Emporio Body Store, The Body Shop poursuit sa conquête du Brésil. En 2014, la marque lance dans les enseignes Emporio Body Store une sélection de ses gammes stars et ouvre près de 20 boutiques en propre. La qualité de ses ingrédients et l'expérience client originale, en adéquation avec les aspirations des consommateurs brésiliens, offrent à The Body Shop de très belles opportunités dans ce pays, quatrième marché de la beauté dans le monde⁽¹⁾.

PULSE 3.0 : 2014 marque aussi le lancement de *Pulse 3.0*, nouveau format de boutiques, avec trois ambitions : mettre en scène la sensorialité des produits, ancrer l'expertise de The Body Shop en soin de la peau et proposer une expérience personnalisée.

(1) Source : Estimations 2014 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

Retour sur les lancements phares de l'année

Les fêtes de fin d'année sont une période importante pour The Body Shop. Ce Noël, la marque lance une gamme de saison inédite, Pomme Glacée, ainsi qu'un calendrier de l'Avent rempli de nouveautés et de surprises. Elle réinvente également ses coffrets cadeaux et crée un partenariat avec *War Child*⁽¹⁾ : un coffret acheté, une leçon offerte à un enfant dans une zone de conflit.

La catégorie du soin de la peau est portée par les succès de Drops of Youth™ Concentré pour les yeux et de Vitamine E Aqua Boost Sorbet. La gamme Drops of Youth™ est l'un des piliers du soin The Body Shop. Le Concentré pour les yeux, enrichi en cellules végétales d'edelweiss, et son applicateur bille ciblent les premiers signes de l'âge autour des yeux. Un nouveau geste pour la marque qui lui permet de séduire les consommatrices. Une texture légère et un antioxydant naturel, la vitamine E, tels sont les secrets de Vitamine E Aqua Boost Sorbet pour hydrater la peau tout en fraîcheur. Fidèle à la philosophie de The Body Shop, l'huile de soja biologique au cœur de la formule est issue du commerce équitable.

L'un des faits marquants de l'année, le lancement de Red Musk™, fragrance aux accents épicés. Son positionnement plus *premium* redynamise l'ensemble de la famille des Musk The Body Shop.

(1) Organisation non gouvernementale qui porte assistance aux enfants dans les zones de conflit.



1



36
37



2

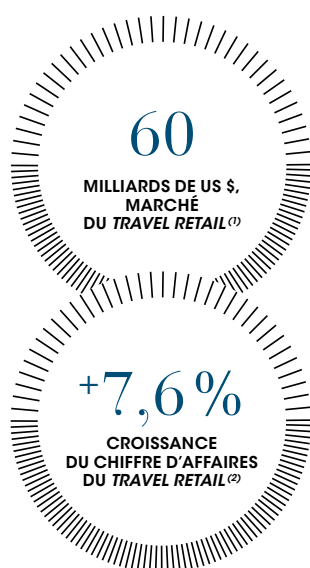
1 DROPS OF YOUTH™ CONCENTRÉ POUR LES YEUX

Un regard de jeunesse avec ce soin anti-âge qui cible le contour de l'œil.

2 **COLLECTION DE NOËL**
The Body Shop enchante les fêtes de fin d'année avec des coffrets cadeaux et des éditions limitées.

3 **VITAMINE E
AQUA BOOST SORBET**
Ce soin hydratant est un vrai délice pour les peaux normales à mixtes.

TRAVEL RETAIL LE SIXIÈME CONTINENT



“

L'Oréal, leader historique de la beauté en *travel retail* (3), affiche de grandes ambitions sur ce circuit dynamique qui devrait doubler de taille dans les dix prochaines années (4). Nous sommes le seul groupe dont le portefeuille de marques couvre l'ensemble des aspirations de beauté des consommateurs-voyageurs : du luxe à la grande consommation, de la dermocosmétique aux produits professionnels, en passant par The Body Shop.

VINCENT BOINAY
DIRECTEUR GÉNÉRAL L'ORÉAL TRAVEL RETAIL

”

LES FONDAMENTAUX DU TRAVEL RETAIL

POTENTIEL : Le *travel retail* (5), sixième continent pour L'Oréal, a un fort potentiel de croissance. La vitalité du circuit en 2014 s'illustre notamment par l'ouverture du *Haitang Bay International Shopping Complex* en Chine ou d'un nouvel aéroport au Qatar. La beauté, première catégorie de ce circuit (4), se transforme, évoluant des magasins multicatégoriques vers des boutiques spécialisées.

GLOBAL SHOPPER : Le consommateur du *travel retail* est un *global shopper* (6), c'est-à-dire qu'il achète là où il se trouve au cours de son voyage. L'Oréal étudie les destinations privilégiées de ces consommateurs selon leur nationalité pour leur offrir une approche personnalisée, en fonction par exemple de leur langue ou d'événements culturels clés.

(1) Source : Panel Generation, marché tous secteurs, sell-out 2013. (2) À données comparables. (3) Source : Données Generation, part de marché valeur 2013. (4) Source : Données Generation. (5) Le commerce réalisé dans les zones dédiées aux voyageurs ou les espaces duty free. (6) Consommateur-voyageur.

Séduire de nouveaux consommateurs

Le *travel retail* est une vitrine idéale pour les marques du groupe. Il contribue à maximiser leur visibilité auprès d'un très grand nombre de consommateurs potentiels, en particulier grâce aux animations en points de vente. Il joue ainsi un rôle-clé dans la fidélisation et le recrutement de nouveaux consommateurs, notamment avec la marque **KIEHL'S**.

Véritable laboratoire pour approfondir et améliorer l'expérience client, le *travel retail* permet d'offrir de nouveaux services en points de vente. Ce circuit est aussi une caisse de résonance des grands succès produits, tels que les parfums « La vie est belle » de **LANCÔME** et Si de **GIORGIO ARMANI**. L'Oréal s'appuie sur son savoir-faire développé depuis 30 ans, dans le luxe puis avec **L'ORÉAL PARIS** et **The Body Shop**, pour lancer de façon ciblée l'ensemble de ses marques en *travel retail*. En 2014, le groupe déploie ses marques **VICHY** et **LA ROCHE-POSAY** dans des *dermacenters*⁽¹⁾ et inaugure avec **KÉRASTASE** la catégorie du luxe capillaire au sein de ce circuit.

(1) Espaces dédiés au soin de la peau.

 **EN SAVOIR PLUS SUR LE TRAVEL RETAIL**
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



1



2



1

COMPTOIR LANCÔME
Grâce à ses comptoirs
en travel retail,
**LANCÔME séduit les
consommateurs-voyageurs
et offre de la visibilité à
ses produits stars.**

2

DERMACENTERS⁽¹⁾
Fort de son savoir-faire en
travel retail, L'Oréal y lance
cette année ses marques de
dermocosmétique **VICHY** et
LA ROCHE-POSAY.

DES EXPERTISES AU SERVICE DE LA CROISSANCE

Recherche et Innovation / **42**

Digital / **46**

Opérations / **48**

Relations Humaines / **50**

Administration et Finances / **52**

Responsabilité Sociale et Environnementale / **54**





Inventer la beauté de demain

“

Depuis sa création, L'Oréal a fait le pari de la Recherche. Notre défi est de transformer la science en produits de beauté au succès mondial. Afin de répondre à la diversité des besoins de beauté dans le monde, nous avons défini des régions stratégiques qui rassemblent les consommateurs en fonction des types de peau et de cheveux, des cultures et des routines de beauté. Nous nous appuyons sur notre organisation multipolaire, autour de nos centres mondiaux en Europe et de nos cinq pôles régionaux d'innovation aux États-Unis, au Brésil, en Inde, en Chine et au Japon, pour proposer aux consommateurs un *supra* de qualité, d'efficacité et de sécurité.

LAURENT ATTAL
VICE-PRÉSIDENT

DIRECTEUR GÉNÉRAL RECHERCHE ET INNOVATION

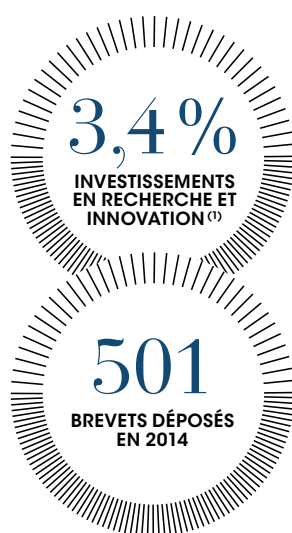
”

LE MODÈLE D'INNOVATION DE L'ORÉAL

INTÉGRÉ : La Recherche et Innovation de L'Oréal couvre toutes les facettes, de la Recherche Avancée jusqu'au marché, en passant par le développement et l'évaluation des formules et des produits.

INVENTIF : Les avancées et les découvertes scientifiques d'une part, et l'invention technique et technologique d'autre part, forment le socle du modèle d'innovation de L'Oréal. Elles sont un avantage compétitif et stratégique pour le groupe.

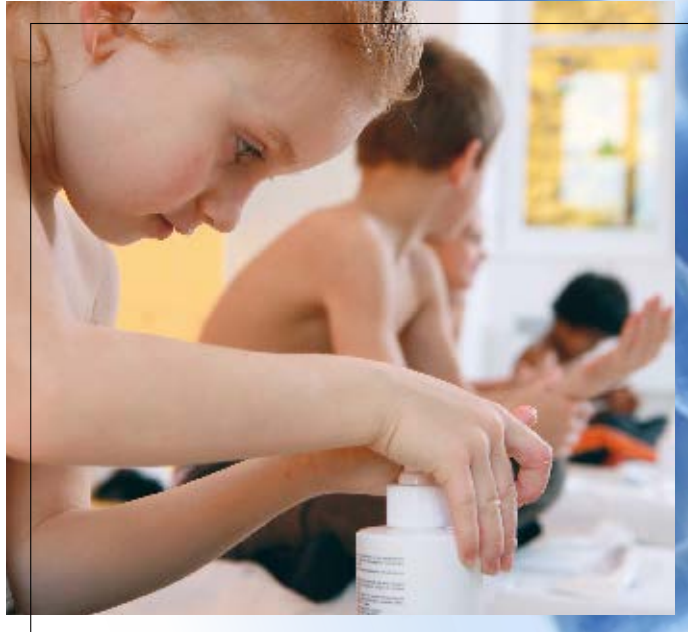
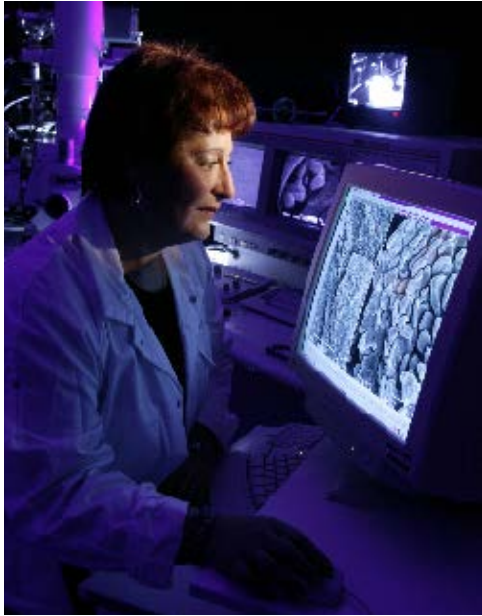
INTERACTIF : Ce modèle se nourrit également des interactions permanentes et de la proximité entre connaissance scientifique et connaissance du consommateur, entre les laboratoires et le marketing.



LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA RECHERCHE ET INNOVATION

Les enjeux liés au développement durable sont une opportunité et une source d'inspiration pour la Recherche et Innovation. Dans le cadre de son programme "Sharing Beauty With All" (2), L'Oréal s'est engagé à ce que 100 % de ses produits démontrent un impact environnemental ou social positif d'ici 2020, et cela commence par la formulation. Autre défi : la cosmétique connectée et les nouvelles technologies. Au sein de notre incubateur de beauté connectée, recherche cosmétique et innovation digitale dialoguent (voir page 47). C'est le début de la personnalisation et une voir d'avenir.

(1) En % du chiffre d'affaires. (2) Partager la beauté avec tous.



MICROBIOME
Il est constitué d'un écosystème unique de bactéries à la surface de la peau.

Le microbiome, une découverte capitale

À peine la découverte du microbiome a-t-elle été révélée par la communauté scientifique que la Recherche de L'Oréal ouvre un nouveau champ porteur pour la cosmétique. L'étude de ces micro-organismes à la surface de la peau permet en 2014 des premiers résultats décisifs dans le domaine de la connaissance de l'allergie cutanée.

Les travaux des chercheurs de L'Oréal révèlent que les bactéries à la surface la peau constituent un écosystème unique à chaque individu et responsable de la protection de l'épiderme face aux agressions extérieures. Ces connaissances et les outils développés par la Recherche de L'Oréal permettent de mieux comprendre l'origine des désordres cutanés, pour pouvoir ensuite accompagner leur traitement en favorisant le rétablissement de l'équilibre et de la diversité microbiens.

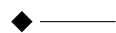
Une étude clinique menée par **LA ROCHE-POSAY** sur des patients atteints de dermatite atopique montre que la composition du microbiome est altérée lors des crises de sécheresse sévère telles que les poussées d'eczéma⁽¹⁾. Il présente alors une plus faible diversité bactérienne. Un vrai progrès dans l'accompagnement du traitement de l'atopie, au cœur de la dernière innovation de la marque, Lipikar Baume AP+ (voir page 33).

(1) Étude clinique réalisée sur 49 sujets pendant trois mois.



▣ DÉCOUVRIR L'ARTICLE : SERIOXYL, GENÈSE D'UNE INNOVATION
en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

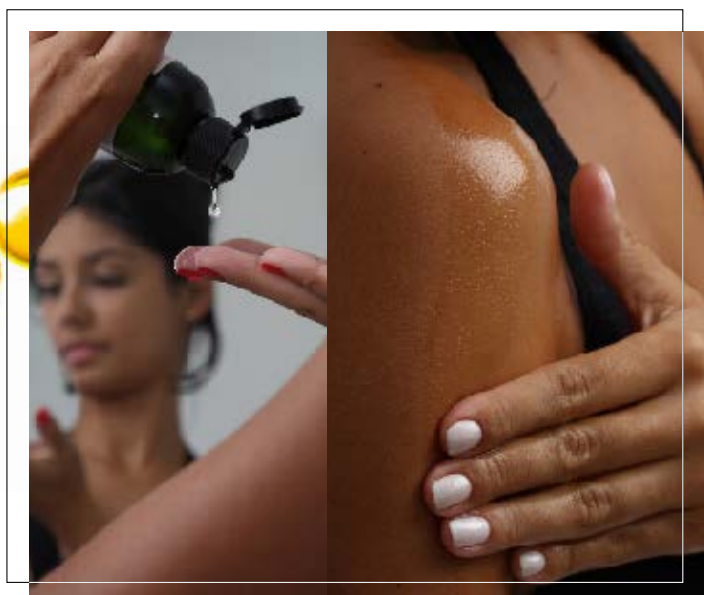
La saga mondiale des huiles



Exemple emblématique de l'expertise de L'Oréal mise au service d'un succès global, les huiles constituent l'une des sagas de la Recherche et Innovation de L'Oréal. Leur incroyable essor illustre à la fois l'interaction permanente entre la connaissance du consommateur et la science, et le rôle des pôles régionaux pour inspirer l'innovation et adapter les produits aux spécificités de chaque marché.

UNE FORMIDABLE SOURCE D'INSPIRATION

Depuis de nombreuses années, L'Oréal décode les pratiques de beauté sur tous les continents. Ces études permettent en particulier de comprendre les rituels traditionnels transmis de génération en génération, dont l'utilisation des huiles fait partie. En soin du cheveu en Inde, en démaquillage au Japon, chaque région du monde possède ses huiles de prédilection : olive, coco, macadamia, argan, etc. Partout, elles symbolisent une naturalité très recherchée et sont associées à des bienfaits émotionnels d'hydratation, de douceur et de nutrition, qui en font un produit à l'imaginaire très riche. Autant de sources d'inspiration et de performance pour la Recherche de L'Oréal.



L'utilisation des huiles à des fins cosmétiques fait partie des traditions de beauté dans de nombreux pays.



Les huiles peuvent être extraites de nombreux ingrédients, tels que l'argan (en haut) ou la noix de macadamia (en bas).



2

80 HUILES ÉVALUÉES PAR LA RECHERCHE APPLIQUÉE DE L'ORÉAL

Pour accroître la connaissance scientifique des bienfaits des huiles, les équipes de Recherche appliquée de L'Oréal ont créé une plateforme transversale. 80 huiles, majoritairement d'origine naturelle, ont ainsi été évaluées dans le détail, avec plus de 10000 données recueillies sur leurs propriétés physico-chimiques : pénétration, fraîcheur, collant, finesse, douceur, etc. Selon l'effet recherché, optique, biologique, mécanique ou encore sensoriel, les huiles sont assemblées entre elles ou combinées à des actifs spécifiques pour proposer aux consommateurs de nouveaux gestes hautement performants et sensoriels. Cette plateforme constitue une véritable boîte à outils qui permet à L'Oréal d'anticiper et de répondre aux attentes de chaque consommateur.

1

1 Les chercheurs de L'Oréal ont analysé et étudié les propriétés physico-chimiques de 80 huiles différentes.

DES RÉPONSES ADAPTÉES À CHAQUE PROFIL

Pour transformer ces nouveaux gestes en succès mondiaux, L'Oréal s'appuie sur sa connaissance approfondie des consommateurs. Connaissance de la physiologie des peaux et des cheveux, construite au fil des décennies et alimentée par les études menées par des ethnologues et des sociologues dans les pôles régionaux d'innovation. Par exemple, une étude sur la perception des huiles pour cheveux, menée en 2014 dans quatre pays, apporte des éléments précieux sur les attentes des consommatrices en fonction de leur type de cheveux et de leur rapport au produit⁽¹⁾. Elle met en évidence les défis à relever par la Recherche de L'Oréal et les opportunités à saisir pour répondre au mieux à ces aspirations. De ce dialogue constant entre la science et le consommateur naissent les produits de beauté de demain.

(1) Étude menée d'avril à mai 2014, aux États-Unis, au Brésil, au Royaume-Uni et en Italie.

2 Les huiles démaquillantes de SHU UEMURA sont célèbres pour leurs pouvoirs nettoyant et hydratant.

3 6 micro-extraits huileux de fleurs rares sont au cœur de la gamme de soin Huile Extraordinaire d'Elseve.



2

3



ÉCOUTER L'AUDIOCAST SUR LA SAGA DES HUILES en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

Être le leader de la beauté digitale

“

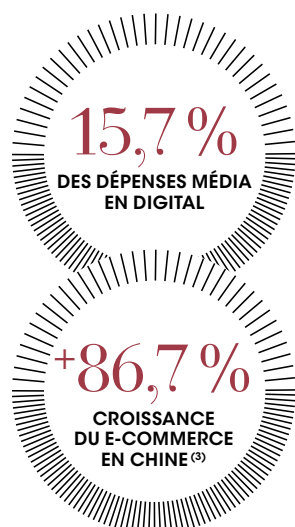
Leader mondial de la beauté⁽¹⁾, L'Oréal s'est fixé pour ambition de devenir également le leader de la beauté digitale en termes d'engagement, d'expérience et de connexion émotionnelle avec le consommateur. Nous avons à cœur d'accompagner nos consommateurs lorsqu'ils achètent en ligne et d'associer à nos produits des services beauté digitaux. Le digital transforme également nos méthodes de travail, et nous nous appuyons à la fois sur la collaboration avec des partenaires experts pour capitaliser sur leur savoir-faire et, en interne, sur la montée en compétence accélérée des équipes pour insuffler le digital dans tous les métiers du groupe.

LUBOMIRA ROCHET
CHIEF DIGITAL OFFICER⁽²⁾

”



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



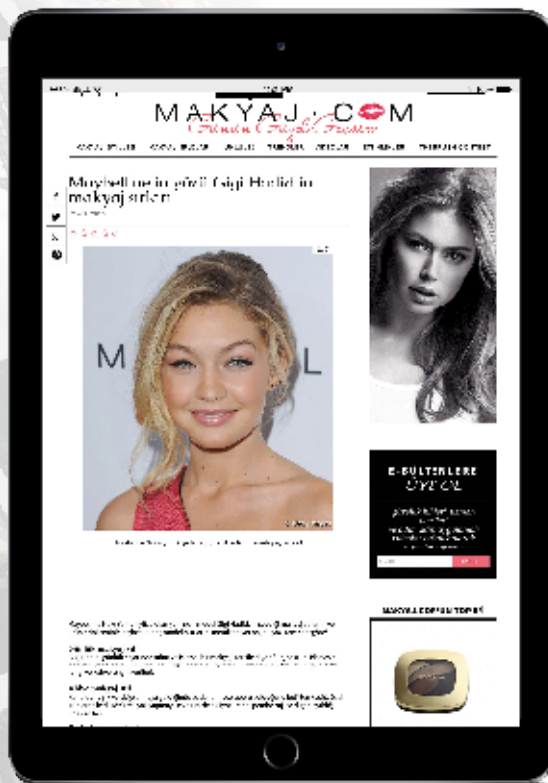
LA STRATÉGIE DIGITALE DE L'ORÉAL

E-COMMERCE : Aujourd'hui, une majorité de consommateurs recherchent des informations sur Internet avant de prendre leur décision d'achat et ils sont de plus en plus nombreux à vouloir acheter leurs produits cosmétiques en ligne. L'Oréal fait évoluer ses modèles de distribution afin d'accompagner ces nouveaux comportements.

PERSONNALISATION : Grâce à l'essor de la technologie des données, les équipes marketing peuvent acquérir une connaissance et une compréhension toujours plus fine des consommateurs, pour leur proposer l'offre beauté la plus pertinente en fonction de leurs aspirations.

LOVE BRANDS DIGITALES⁽⁴⁾ : Le digital est un véritable terrain de création et d'innovation qui permet aux marques du groupe de réinventer la manière dont elles communiquent avec leurs consommateurs. Il offre de multiples canaux d'expression pour plus de proximité, d'émotion et de conversation.

(1) Source : WWD, "Beauty's Top 100", août 2014. (2) Directrice Générale Digital. (3) À données comparables, dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal. (4) Marques favorites des internautes.



MAKYAJ.COM
En Turquie, ce site est le rendez-vous des consommatrices en quête de contenus et conseils en maquillage. Un parcours 100 % digital, jusqu'à l'acte d'achat.



Entrez dans l'ère de la beauté connectée

Le digital continue de révolutionner le marché de la beauté, tant au niveau de la distribution que des produits et des services. Pour imaginer l'expérience consommateur de demain, la Recherche et Innovation de L'Oréal a créé un incubateur d'innovation dédié à la beauté connectée dans la Silicon Valley aux États-Unis. Son ambition ? Allier la connaissance cosmétique du groupe et les technologies avant-gardistes pour inventer les produits et services du futur.

Lancé en septembre en Turquie, Makyaj.com est un exemple réussi d'une stratégie digitale centrée sur le contenu dans le domaine du maquillage, une thématique beauté très prisée par les consommatrices jeunes et connectées. Outil innovant de recrutement et vitrine pour les marques de L'Oréal, les articles de ce magazine en ligne sont publiés sur la base des sujets les plus recherchés par les internautes. Ses points forts ? Des partenariats avec des médias locaux et des blogueurs pour renforcer la notoriété du site, et de nombreux liens avec les principaux sites d'e-commerce turcs. Un parcours 100 % digital, de la découverte du produit jusqu'à l'achat.



Soutenir la croissance du groupe

“

Les Opérations⁽¹⁾ contribuent au déploiement mondial des marques et à l'efficacité économique du groupe. Elles sont au cœur de la stratégie d'Universalisation et des engagements responsables de L'Oréal. La conquête du prochain milliard de consommateurs passe par notre capacité à accélérer dans les Nouveaux Marchés, tout en continuant à nous structurer mondialement. Dans nos trois champs de responsabilité que sont la Conception, la Production et la Distribution, notre agilité nous permet de nous adapter à chaque contexte, et de nous synchroniser avec les enjeux de chacune de nos marques sur chacun de nos marchés. Nous accompagnons également le développement mondial du groupe par l'innovation. Cette année, 94 brevets ont été déposés en procédés industriels et en *packaging*, contribuant ainsi au succès de nos produits.

BARBARA LAVERNOS
DIRECTRICE GÉNÉRALE OPÉRATIONS

”



LES 3 PILIERS DE LA PERFORMANCE

CONCEPTION : Un savoir-faire de *design to cost*⁽²⁾ couplé à un *sourcing*⁽³⁾ ciblé et performant ainsi que de nombreuses innovations *packaging*, permettent aux Opérations de répondre aux besoins spécifiques de chacune des marques dans le développement de leurs produits.

PRODUCTION : Afin d'assurer une production réactive et au meilleur coût, L'Oréal a fait le choix d'une stratégie de spécialisation de ses usines par technologie. Le groupe réalise ainsi un gain d'expertise technologique, une augmentation de la productivité et une amélioration des coûts de production.

DISTRIBUTION : Avec une *supply chain*⁽⁴⁾ intégrée du fournisseur jusqu'au point de vente, qui continue à se moderniser tant par les expertises que par le déploiement de nouveaux systèmes d'information, les Opérations continuent à renforcer leur approche ciblée par client-distributeur.

(1) Les Opérations regroupent sept métiers : la Qualité, l'Environnement-Hygiène-Sécurité, le Packaging et Développement produits, les Achats, la Production, la Supply Chain et l'Immobilier. (2) Approche de la conception par la décomposition des coûts. (3) Approvisionnement. (4) La supply chain de L'Oréal assure l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques du fournisseur jusqu'au point de vente chez le client-distributeur.



BLACK NATURALS DE GARNIER
L'usine de Baddi, en Inde, fabrique ces sachets de coloration de qualité premium à un prix compétitif pour le consommateur.

Un réseau industriel pour soutenir le déploiement mondial des marques

De la conception jusqu'à la distribution, en passant par la production, les Opérations apportent des solutions innovantes pour accompagner les marques dans leur conquête des Nouveaux Marchés. Pour illustration, Black Naturals de **GARNIER**, fabriquée dans l'usine de Baddi au nord de l'Inde, est une offre de coloration moderne, de qualité *premium* à un prix compétitif de 39 roupies.

Supply chain⁽¹⁾, plus de proximité avec les clients-distributeurs

La performance auprès des clients-distributeurs est au cœur de la stratégie des Opérations qui continuent à optimiser la performance économique tout en accompagnant les évolutions de la distribution. Aux circuits traditionnels s'ajoutent désormais le e-commerce et une multitude de points de vente dans les Nouveaux Marchés. Dans ce contexte, la *supply chain* de L'Oréal atteint un niveau record de taux de service global⁽²⁾. Des progrès salués puisqu'en 2014 le groupe se hisse à la 9^e place du classement international de Gartner⁽³⁾, dans la catégorie *Consumer products*⁽⁴⁾, ce qui souligne les avancées constantes de L'Oréal pour bâtir une *supply chain* intégrée, innovante et porteuse de valeur ajoutée pour les marchés.

(1) La supply chain de L'Oréal assure l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques du fournisseur jusqu'au point de vente chez le client-distributeur. (2) Pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises par rapport à la demande du client-distributeur. (3) Source : "2014 Gartner Supply Chain Top 25: Consumer Products". (4) Produits de consommation.



SALON DE COIFFURE KÉRASTASE
La supply chain de L'Oréal répond à la complexité de la distribution : du salon de coiffure aux distributeurs en ligne, en passant par la grande diffusion.



▣ DÉCOUVRIR L'ARTICLE : EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE, DES AVANCÉES RECONNUES PAR LE CARBON DISCLOSURE PROJECT en flashant cette page avec l'application L'Oréal Finance

Accompagner le Nouveau L'Oréal

“

L'Oréal s'est construit sur une conviction forte: mettre l'individu au centre de ses préoccupations. Fondée sur la détection du potentiel et la capacité à développer les talents, notre politique de Relations Humaines s'inscrit dans une grande continuité. Elle est aussi capable de s'adapter aux nouveaux enjeux pour accompagner la dynamique de croissance du groupe. La stratégie d'Universalisation de L'Oréal nous conduit à intensifier mondialement le recrutement de talents aux profils divers, dont de plus en plus de talents locaux, proches de nos consommateurs et de leurs cultures.

JÉRÔME TIXIER

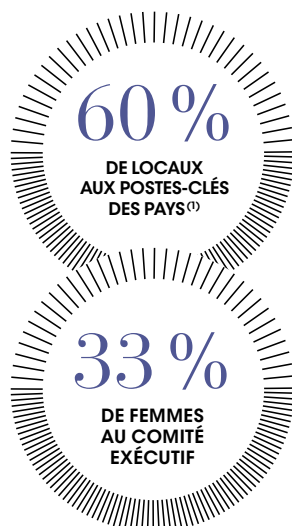
DIRECTEUR GÉNÉRAL RELATIONS HUMAINES
ET CONSEILLER DU PRÉSIDENT

”

LA PERFORMANCE SOCIALE AU CŒUR DES RELATIONS HUMAINES

“L'ORÉAL SHARE & CARE” : Véritable accélérateur de progrès social, ce programme permettra à tous les collaborateurs du groupe de bénéficier d'ici à 2015 des meilleures garanties sociales de chaque pays. La mobilisation des équipes permet de belles avancées en 2014 (voir page 43).

LA FORMATION POUR TOUS : Afin que chacun puisse accéder à des opportunités de développement par la formation, les Relations Humaines lancent cette année un nouveau portail *My Learning*, qui propose plus de 4000 ressources pédagogiques en ligne. C'est un grand succès avec plus de 70000 heures de formation comptabilisées en 2014.



(1) Postes-clés groupe à responsabilité pays.

DES TALENTS AUX QUATRE COINS DU MONDE



Le recrutement et le développement des talents locaux sont une priorité pour L'Oréal. Véritables modèles pour les candidats de leur pays, ils renforcent l'attractivité du groupe et jouent un rôle-clé dans la compréhension des marchés et des consommateurs.



VOIR LES TÉMOIGNAGES VIDÉO
en flashant cette page
avec l'application L'Oréal Finance



Protect · Care · Balance · Enjoy⁽¹⁾

Le déploiement mondial du programme “L’Oréal Share & Care”



En 2013, dans le cadre de “*Sharing Beauty With All*”⁽²⁾, le groupe s’est engagé à mettre en place, à horizon 2015 et dans tous les pays où il est implanté, le programme “L’Oréal Share & Care”⁽³⁾ offrant aux collaborateurs les meilleures pratiques dans les domaines de la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail.

Porté par la mobilisation des équipes, L’Oréal est déjà à mi-parcours des objectifs fixés, avec de grands progrès obtenus en 2014. Par exemple, en Bulgarie, en Croatie, en Ukraine et au Nigeria, les collaborateurs bénéficient désormais d’une

garantie de versement de deux ans de salaire brut en cas de décès ou d’invalidité. Une mesure d’autant plus significative dans les pays où aucune garantie n’existait. Au Pérou, les collaborateurs peuvent quant à eux faire passer à leurs enfants de moins de dix ans, dans les locaux de L’Oréal, des examens médicaux effectués par des cliniques privées. Initiative originale, le programme “*Work Smart*”⁽⁴⁾ est lancé au Royaume-Uni. Très avancé en matière de flexibilité au travail, il permet de tenir compte des contraintes professionnelles et personnelles de chacun.

(1) Prévoyance - Santé - Parentalité - Qualité de vie au travail. (2) Partager la beauté avec tous. (3) Partager et prendre soin. (4) Mieux travailler.



Nourrir la confiance et accompagner la croissance

“

Très engagées auprès des différentes entités du groupe, les équipes administration, gestion et finance contribuent à bâtir et nourrir une relation de confiance solide, essentielle à la croissance pérenne de L'Oréal.

Cette confiance repose sur une vigilance permanente, la sincérité, la transparence, le professionnalisme et l'éthique dans nos relations avec l'ensemble des parties prenantes. Cette année encore, nous avons fortement contribué au pilotage économique et financier des affaires, à l'identification des risques et des opportunités, et à l'optimisation des allocations de ressources. Les équipes ont également poursuivi la diffusion des normes et bonnes pratiques à toutes les entités.

CHRISTIAN MULLIEZ

VICE-PRÉSIDENT

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADMINISTRATION ET FINANCES

”



ACCOMPAGNER LA STRATÉGIE D'UNIVERSALISATION

DÉPLOIEMENT DES OUTILS : La Direction Générale Administration et Finances poursuit le déploiement mondial d'outils de traitement d'informations, d'analyse, de décision et de simplification, tel que le nouvel outil de pilotage financier au service du *business COMPASS* (voir page 53). Les équipes accompagnent ainsi le développement international du groupe et répondent aux nouveaux enjeux.

ACQUISITIONS : En 2014, la Direction Juridique, les Affaires Économiques, les équipes Finance, Gestion, Acquisitions et la Prospective Stratégique ont été mobilisées à nouveau pour analyser la dynamique du marché et réaliser plusieurs acquisitions stratégiques, en prenant en compte des critères financiers, opérationnels et prudentiels stricts : comme MAGIC en Chine, NYX aux États-Unis ou NIELY⁽¹⁾ au Brésil (voir page 16 et 17).

(1) Acquisition en cours de finalisation.



FORMATION COMPASS

Le déploiement de cet outil passe par de nombreuses actions de formation au sein des fonctions de gestion.



SALON ACTIONARIA

Information, dialogue, proximité : trois mots qui rythment les nombreux échanges et rencontres avec les actionnaires individuels.



COMPASS, un outil mondial de *pilotage au service du business*

Le déploiement de COMPASS au sein des fonctions de gestion est un bel exemple de la poursuite du développement d'outils mondiaux de pilotage et d'optimisation. Unique et fédérateur, COMPASS a pour vocation de faciliter le pilotage des affaires, notamment en établissant un langage partagé par l'ensemble des entités. Sa capacité à s'adapter aux réalités des filiales dans les différents marchés, en fait un véritable atout au service de l'Universalisation de L'Oréal.

Une relation de confiance fondée sur le dialogue

Les équipes de la communication financière fournissent une information sincère, exacte et accessible sur la stratégie, l'activité et les perspectives de L'Oréal. Elles entretiennent au fil de nombreux contacts une relation de confiance avec les actionnaires individuels, les investisseurs, les analystes financiers et les experts ISR⁽¹⁾. Dans une volonté de faire partager l'aventure L'Oréal et son modèle économique, les outils de la communication financière offrent en 2014 une part belle au digital, avec notamment l'application mobile L'Oréal Finance, l'e-magazine L'Oréal Finance Mag et la première édition du Rapport d'Activité en ligne.

(1) Investissement Socialement Responsable.



Être une entreprise citoyenne

“

Donner du sens au métier de la beauté et construire une croissance pérenne, responsable et solidaire, telle est notre ambition en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. L'Oréal a franchi en 2013 une étape décisive avec le lancement de *“Sharing Beauty With All”*⁽¹⁾. En 2014, première année de construction, des progrès considérables ont déjà été réalisés sur les quatre piliers du programme, notamment en production et innovation durables. Nous sommes convaincus que la beauté a une réelle utilité sociale et poursuivons activement avec la Fondation L'Oréal le déploiement de nos différentes initiatives de mécénat.

SARA RAVELLA

DIRECTRICE GÉNÉRALE COMMUNICATION,
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AFFAIRES PUBLIQUES

”



LES DEUX AXES DE LA FONDATION L'ORÉAL

SCIENCE : Depuis plus de 105 ans, la science est au cœur du groupe L'Oréal, qui renouvelle en 2014 son engagement en faveur des femmes de science avec *“Pour les Filles et la Science”*. Ce nouveau programme fait intervenir des scientifiques dans les lycées à un moment crucial où les jeunes filles décident de leur avenir. La Fondation L'Oréal poursuit son combat contre les idées reçues pour susciter des vocations.

BEAUTÉ : Le programme *“Beauty for a Better Life”*⁽²⁾ aide chaque année des personnes défavorisées à se réinsérer socialement grâce à des formations aux métiers de la beauté. En 2014, cette initiative se déploie notamment en Chine, où 150 jeunes bénéficient pour la première fois d'une formation professionnelle en maquillage.

(1) Partager la beauté avec tous. (2) La beauté pour une vie meilleure.



BURGOS, ESPAGNE

L'usine de Burgos inaugure une centrale biomasse⁽¹⁾ pour couvrir près de 100 % de ses besoins énergétiques.

“Sharing Beauty With All”⁽²⁾ avancées 2014

2014 est la première année de mise en œuvre du programme “Sharing Beauty With All”. Convaincues que le développement durable est une source d’innovation et d’inspiration, les équipes de L’Oréal sont pleinement mobilisées pour déployer ces engagements ambitieux.

En matière d’innovation, le groupe réévalue près de 1 400 ingrédients afin de réduire l’empreinte environnementale des formules et développer l’utilisation des ingrédients renouvelables. En termes de production durable, l’usine de Burgos en Espagne inaugure une centrale biomasse⁽¹⁾ pour atteindre une empreinte carbone neutre en 2015.

 **EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS DE L'ORÉAL**
en flashant cette page avec l’application L’Oréal Finance

SHARING BEAUTY WITH ALL

**INNOVER
DURABLEMENT**

67 %

DES NOUVEAUX PRODUITS ANALYSÉS PRÉSENTENT UN PROFIL ENVIRONNEMENTAL OU SOCIAL AMÉLIORÉ⁽³⁾

**PRODUIRE
DURABLEMENT**

-50,2 %

D'ÉMISSIONS DE CO₂ DANS LES USINES ET CENTRALES DE DISTRIBUTION⁽⁴⁾

**CONSOMMER
DURABLEMENT**

25,4 %

DES MARQUES ONT EFFECTUÉ UNE ACTION DE SENSIBILISATION AUPRÈS DE LEURS CONSOMMATEURS⁽⁵⁾

**PARTAGER
NOTRE CROISSANCE**

85,3 %

DES COLLABORATEURS PERMANENTS DE L'ORÉAL BÉNÉFICIENT D'UNE COUVERTURE SANTÉ ALIGNÉE SUR LES MEILLEURES PRATIQUES DE CHAQUE PAYS

(1) Centrale qui transforme en énergie les déchets de bois provenant des forêts et des scieries de la région. (2) Partager la beauté avec tous. (3) Formules produites dans les usines de L’Oréal en 2014, hors maquillage et parfums. (4) En valeur absolue. Période 2005-2014. (5) Calculé par rapport à la part du chiffre d’affaires consolidé 2013.

2014

Première édition digitale du Rapport d'Activité

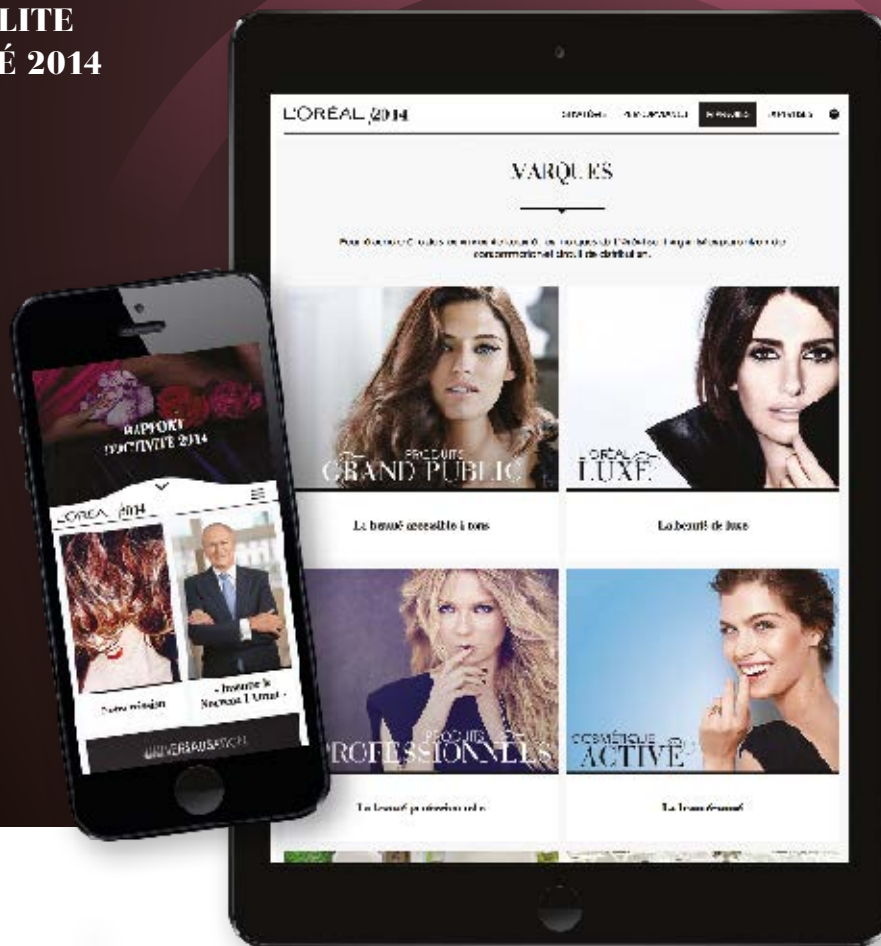
DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014 SUR LOREAL.FR

Organisé autour de quatre rubriques - Stratégie, Performance, Marques et Expertises - le Rapport d'Activité digital offre un panorama complet de l'année 2014 de L'Oréal, avec de nombreux contenus enrichis : interviews de dirigeants, reportages vidéos...



Tout au long de ce rapport imprimé vous pouvez accéder directement

aux contenus correspondants, en flashant les pages avec l'application L'Oréal Finance.



Vos interlocuteurs

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET AUTORITÉS DE MARCHÉ

Jean Régis Carof
jcarof@loreal-finance.com

Valerie Boas
vboas@loreal-finance.com

Numéro vert dédié aux actionnaires :

N° Vert 0 800 666 666

De l'étranger : +33 1 40 14 80 50

Service Actionnaires L'Oréal
BNP Paribas Securities Services
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

ANALYSTES FINANCIERS ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Françoise Lauvin
flauvin@loreal-finance.com

**Direction des Relations
Investisseurs - L'Oréal**
41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex

JOURNALISTES

Stéphanie Carson Parker
corporatepress@loreal.com

**Direction des Relations
Presse - L'Oréal**
41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex

RETROUVEZ TOUTES LES PUBLICATIONS 2014



LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2014 de L'Oréal, celle des Divisions, des marques et des pays au service d'une mission – La Beauté pour Tous – et d'une stratégie – l'Universalisation de la beauté.

LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant notamment les comptes 2014, le Rapport Financier Annuel et le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration dont un chapitre consacré à la Responsabilité Sociale et Environnementale.

LE RAPPORT D'AVANCEMENT

Présentation et illustration des résultats du programme *Sharing Beauty With All* en 2014.

L'ESSENTIEL DE L'ORÉAL FINANCE À PORTÉE DE MAIN !

Téléchargez l'application L'Oréal Finance, sur votre smartphone ou votre tablette, pour retrouver l'essentiel des actualités financières du groupe : cours de bourse, présentations stratégiques, webcasts des événements...



Calculateur Environnemental⁽¹⁾



format
22 x 30,5 cm



quantité
5800

PAGES INTÉRIEURES

COUVERTURE



papier
Cocoon Gloss



papier
Cocoon Gloss



grammage
150g/m²



grammage
300g/m²



nombre de pages
56



nombre de pages
4

En utilisant Cocoon Gloss plutôt qu'un papier non recyclé, l'impact environnemental de cette publication est réduit de :



1725 kg de matières envoyées en décharge



232 kg de CO₂ équivalent à :



2318 km parcourus en voiture européenne moyenne



3815 kWh d'énergie



62238 litres d'eau



2804 kg de bois

Édité par la Direction Générale Administration et Finances et par la Direction Image et Communication Corporate.

Crédits photos : Lancôme (couverture, sommaire, p. 9, 24, 25, 56, 3^e de couverture), Ellen Von Unwerth (sommaire, 18, 19, 56), Leonardo Bergamo/Agencia Sim ! Filmes, (sommaire, p. 40, 41), Thomas Gogny (p. 2), Rafael Eduardo Melo (p. 5), Zhen Jiang Hong (p. 5), Gian Carlo Gobbi/eventolive (p. 5), Stéphane de Bourgies (p. 7, 8, 9, 56, 3^e de couverture), Marcel Grubenmann (p. 7), Matthew Brookes, (sommaire, p. 9, 28, 54, 56), Peter Lindbergh (sommaire, p. 7, 8, 20, 56), Patric Shaw (sommaire, p. 8, 32, 56, 3^e de couverture), (p. 8, 9, 20), Leandro Bergamo (p. 13), Si Kwok Faz (p. 13, 33), LWA/Dann Tardif/Blend Imagies/Photononstop (p. 13), Nathalie Kisto/NYX (p. 14), Vichy (p. 14), Alex Smith (p. 15), L'Oréal (p. 15), Christian Sarmiento (p. 15), NYX (p. 16), Carol's Daughter (p. 16), Jean-Baptiste Degez (p. 17), Jean-Charles Rechi (p. 17, 29), mG (p. 17, 22), Niely (p. 17), L'Oréal (p. 21, 55), Garnier (p. 21, 49), L'Oréal Paris (p. 21, 45), Kenneth Willardt for L'Oréal Paris (p. 21), Gettyimages (p. 23), Abaca (p. 23), Kenneth Willardt (p. 23), Julien Luttenbacher for L'Oréal Paris (p. 23, 47), Alexandre PAUFERT/STUDIO 106, Charles Helleu, ABDO BOUKHALLI, (p. 25), Tara Yamada/Fancy/Photononstop (p. 26), imagehub88/Thinkstock (p. 26), Fabien Sarazin (p. 26), Urban Decay (p. 26, p. 27), YSL Beauté (p. 26), Clarisonic (p. 27), Kiehl's (p. 27), Thierry Gonzales (p. 29), Eric Mercier (p. 29), Jean-Baptiste Degez (p. 29), L'Oréal Professionnel (p. 30, 31), Brian Hagiwara/Getty images, Kérastase (p. 30), Thibaut de Saint Chamas (p. 31), La Roche-Posay (p. 33, 34, 35), Vichy (p. 33), Skinceuticals (p. 33), Adrian Bedoy/Corporate Creativity (p. 34), La Roche-Posay (p. 33, 34) Kettiger, (p. 35), Yann Kerherve/L'Oréal (p. 35), Rob Matthews (p. 36, 37), The Body Shop (p. 36, 37), Axel Javier Alexander/L'Oréal (p. 38), Simon Nicol/L'Oréal (p. 39), Blackjack Agency/L'Oréal (p. 39), Jezperklauzen/Thinkstock (p. 43), L'Oréal R&I (p. 43), Matteo L'Oréal R&I (p. 43, 44, 45), JY Guccia (p. 43), Yamada Taro/Gettyimages, Zanskar/Thinkstock (p. 44, 45), Norman Chan/Thinkstock (p. 44), I. Walter L'Oréal R&I (p. 44), Shu Uemura (p. 45), Gettyimages (p. 47), Abaca (p. 47), Sam Tsao pour YSL Beauté (p. 47), Simon Nicol (p. 49), Alain Buu (p. 49, 53), Stoyan Vashev (p. 50), LaCompagny/Pascal Dolémieux (p. 51), Nicolas Fogot pour Studio 9 (p. 52, 53), LaCompagny/Pascal Dolémieux, Carter Smith for Lancôme (p. 53), Terry Richardson (p. 53), Paco Santamaria, L'Oréal (p. 55), X.

Création et réalisation : Publicis Consultants I Verbe
133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Printed on paper awarded the EU Ecolabel

EU Ecolabel : FR/011/003



Les positions concurrentielles et parts de marché détenues par les divisions et marques du groupe citées dans ce rapport reposent sur des études, panels et enquêtes obtenus auprès d'organismes ou de sociétés spécialisés ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées par L'Oréal sur la base d'éléments statistiques disponibles.

(1) Le calcul de l'empreinte carbone est réalisé par The Edinburgh Centre for Carbon Management, en partenariat avec The CarbonNeutral Company. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé et le papier à fibres vierges, produits dans une même usine, et sur les dernières données disponibles du European BREF (pour le papier à fibres vierges). Les résultats obtenus sont issus d'informations techniques et sont sujets à modification.

L'ORÉAL

Société Anonyme au capital de 112 246 077,80 euros – 632 012 100 R.C.S. Paris – Siège administratif : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex – Tél. : 01 47 56 70 00 – Fax : 01 47 56 86 42
Siège social : 14, rue Royale – 75008 Paris – www.loreal.com – www.loreal-finance.com



**DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ
DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014**

sur loreal.fr
ou en flashant la couverture
avec l'application
L'Oréal Finance

L'ORÉAL

loreal.fr
loreal-finance.com