



L'ORÉAL

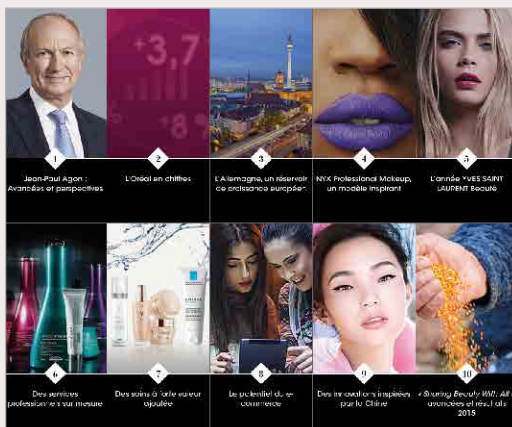
RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2015

Découvrez l'intégralité du Rapport d'Activité 2015

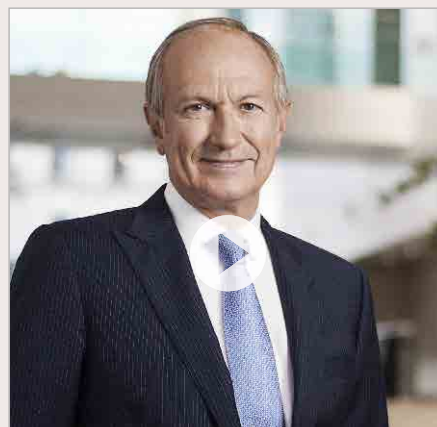
en ligne sur le site loreal.fr
ou en flashant cette page avec l'appli L'Oréal Finance



L'année 2015 en 10 points-clés



Les interviews vidéo des dirigeants



Des contenus exclusifs

Développement et Acquisitions, Focus Allemagne et Chine,
Focus *Travel Retail*... sans oublier les vidéos marquantes de l'année !

En couverture – À l'ère des réseaux sociaux, L'Oréal consacre la couverture de son Rapport d'Activité 2015 à l'une des principales tendances de l'année : ces influenceurs beauté digitaux qui rassemblent des communautés de millions de fans de maquillage à travers le monde et partagent des contenus autour des marques du groupe, ici, avec NYX Professional Makeup.

Crédits photographiques (en partant du haut à gauche vers la droite) : Rangée 1 : @nathaliemunozx3, @wickedbeautification, @livingdeadmakeup, @mico2014, @_akfreestyle ; Rangée 2 : @babsbeauty, @marioncameleon, @ssssamanthaa, @illacbat, @_akfreestyle ; Rangée 3 : @makeupshayla, @tenipanosian, @lindasteph, @dlshhhh, @colour_obsession ; Rangée 4 : @kimthainguyen, @colour_obsession, @iamamypham, @rebeccaseals, @ssssamanthaa ; Rangée 5 : @sultrysuburbia, @babsbeauty ; Rangée 6 : @greta_ag, @diamondmakeupgal, @illacbat, @sonjdradeluxe, @mariamglambeauty ; Rangée 7 : @makeupbyjenny, @dirty melodies, @jerliciadotcom, @sonjdra, @mdotmakeup.

Sommaire

Interview de Jean-Paul Agon,
Président-Directeur Général 3

Stratégie 6

Conseil d'Administration 10

Comité Exécutif 12

L'Oréal en chiffres 14

Marché cosmétique 16

Performances mondiales 18

— La vie des marques

Produits Grand Public 22

L'Oréal Luxe 26

Produits Professionnels 30

Cosmétique Active 34

The Body Shop 38

— Les avancées du groupe

Recherche et Innovation 42

Digital 46

Opérations 48

Relations Humaines 50

Communication, Affaires Publiques et Développement Durable 52

Administration et Finances 54

*Accédez directement, en ligne,
aux vidéos et sujets qui vous intéressent*

1. Téléchargez l'appli L'Oréal Finance sur votre *smartphone* ou votre tablette.
2. Allez dans la rubrique "Rapport d'Activité".
3. Flashez la page que vous êtes en train de lire.



**Les vidéos et sujets disponibles en ligne
sont signalés par ce symbole.**



82 900
collaborateurs

25,3
milliards d'euros
de chiffre d'affaires

1^{er}
groupe
cosmétique
mondial⁽¹⁾

140
pays

Portefeuille
unique et
international de
32
marques
complémentaires

4,4
milliards d'euros de
résultat d'exploitation

497
brevets déposés en 2015

Engagements
à horizon 2020

“Sharing Beauty With All⁽²⁾”

(1) Source : WWD, “Beauty’s Top 100”, avril 2015. (2) Partager la beauté avec tous.



“
*Nous avons accéléré notre métamorphose
 vers le Nouveau L'Oréal : plus universel,
 plus digital et plus durable*
 ”

JEAN-PAUL AGON / PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



EN FLASHANT CETTE PAGE
 accéder à l'interview vidéo

***Quelle a été la performance de L'Oréal
 pour l'année 2015 ?***

Malgré un ralentissement de la croissance mondiale, la performance du groupe a été solide. La croissance du chiffre d'affaires a été forte, aidée par un effet monétaire positif. Trois de nos Divisions sur quatre ont surperformé leur marché. Et nos résultats ont été de bonne qualité.

Pouvez-vous nous en dire plus ?

L'Oréal Luxe, Cosmétique Active et la Division des Produits Professionnels ont connu une croissance soutenue, améliorant

encore leurs positions mondiales sur leurs marchés respectifs. Quant à la Division des Produits Grand Public, sa croissance s'est renforcée au second semestre 2015, ce qui lui a permis d'améliorer sa performance par rapport à 2014. Surtout, nous avons cette année tout mis en œuvre pour la mettre en situation de regagner des parts de marché en 2016, en rénovant l'image de ses marques, en saisissant toutes les opportunités des segments de consommation les plus en croissance, comme le maquillage ou le naturel en soin capillaire, en amplifiant le rythme d'innovation et enfin en accélérant les investissements digitaux.

Géographiquement, nous avons continué à nous développer sur tous les continents. Le rythme de croissance a été solide

...

...

en Europe de l'Ouest. En Amérique du Nord, notre performance a progressé trimestre après trimestre. Quant aux Nouveaux Marchés, la croissance y a été contrastée, entre les difficultés du Brésil et le dynamisme soutenu dans des pays comme la Turquie et l'Inde.

Et en termes de résultats ?

Le résultat d'exploitation a fortement progressé, de + 12,8%, la marge d'exploitation ayant atteint le niveau record de 17,4%. L'année a été marquée également par une forte augmentation du bénéfice net par action, à 6,18 euros, soit + 15,7%, ainsi que du dividende proposé à l'Assemblée Générale. Une fois encore, ces résultats démontrent la qualité et la solidité de notre modèle économique.

L'an dernier vous nous parliez d'un L'Oréal plus universel, plus digital et plus durable. Comment ont avancé ces transformations stratégiques ?

Dans notre industrie de la beauté, comme dans d'autres d'ailleurs, tout se transforme à une vitesse vertigineuse : les consommateurs, la communication, la distribution, la concurrence... Nous avons donc accéléré notre métamorphose vers le Nouveau L'Oréal : un L'Oréal plus universel, plus digital et plus durable. Il s'agit de transformations profondes, qui demandent beaucoup d'énergie de la part des équipes, mais qui sont tout simplement indispensables pour s'adapter et renforcer notre leadership dans les années à venir. Or, c'est justement une des grandes forces de L'Oréal : savoir se remettre en question, se réinventer en permanence. Tout en restant fidèles à nos fondamentaux : une mission claire, la Beauté pour Tous ; une stratégie originale, l'Universalisation ; le choix de la Recherche et de l'Innovation ; un portefeuille de marques diversifié ; une culture unique ; et des valeurs humanistes.

Que signifie un L'Oréal plus universel ?

C'est proposer des innovations parfaitement adaptées aux aspirations et besoins locaux. Partout dans le monde s'exprime un fort appétit pour la beauté. Dans le même temps, il y a cette envie d'avoir des produits adaptés à son type de peau ou de cheveux, à ses désirs, à sa culture et ses routines de beauté. Grâce à nos pôles Recherche et Marketing régionaux, qui fonctionnent



Jean-Paul Agon en visite au Brésil.

désormais à plein régime, nos marques peuvent être à la fois aspirationnelles au niveau mondial, et totalement pertinentes au niveau local. Nous poursuivrons dans cette voie en 2016, avec l'inauguration d'un nouveau centre de Recherche en Afrique du Sud.

“
***Notre objectif est
de surperformer
le marché et
continuer à délivrer
une croissance
et des résultats
solides***
”

Et dans le domaine du digital, quelles ont été vos avancées ?

Nous avons fait des progrès importants et rapides en 2015. Nous avons ainsi réalisé 1,3 milliard d'euros de ventes en ligne, soit une progression de + 38%. Cela fait du e-commerce l'équivalent du 5^e pays du groupe. En Chine, le e-commerce représente d'ailleurs déjà plus de 20% des ventes de la Division des Produits Grand Public. En outre, un quart de nos dépenses média se fait maintenant en digital.

Ce domaine renforce notre avantage compétitif et permet d'étendre notre leadership. Il ouvre de nouveaux horizons extraordinaires à notre industrie, de relation directe et personnalisée avec les consommateurs. Voyez le succès de NYX Professional Makeup, notre nouvelle marque de maquillage, totalement connectée, ou comment des marques comme REDKEN, LA ROCHE-POSAY ou KIEHL'S ont amplifié leur dynamique

Jean-Paul Agon sur un point de vente lors de sa visite dans plusieurs pays d'Afrique.

Jean-Paul Agon en compagnie de Guy Ryder, Directeur Général de l'OIT, après la signature de la Charte du Réseau mondial de l'OIT Entreprise et Handicap.



grâce à leurs avancées digitales. À nous de surfer le plus loin et le plus vite possible sur la vague de la connexion et de la personnalisation.

Avez-vous également accéléré votre transformation vers un L'Oréal plus durable ?

Oui, notre programme de responsabilité environnementale et sociale "Sharing Beauty With All" avance bien. Vous pourrez le découvrir en détail dans notre Rapport d'avancement, mais je ne prendrai ici qu'un exemple : notre objectif de réduction de 60% des émissions de gaz à effet de serre. En 2015, cette réduction atteignait déjà 56% par rapport à 2005, tandis que sur la même période notre production augmentait de 26%. Nous démontrons par là ce qui a toujours été notre conviction : l'engagement pour le climat et la performance économique peuvent aller de pair. Nous avons également défini une ambition supplémentaire pour 2020 : être "carbon balanced", c'est-à-dire équilibrer nos émissions de gaz à effet de serre. Nous voulons apporter toute notre contribution à la limitation du réchauffement de la planète, en dessinant un modèle innovant d'entreprise bas carbone.

Toutes les équipes sont pleinement mobilisées pour se saisir de ces enjeux. J'ai d'ailleurs voulu que la Direction Développement Durable me soit directement rattachée,



parce que notre engagement est transversal et stratégique pour l'ensemble des métiers, des marques et des pays.

L'Oréal est un pure player, et est déjà leader sur son marché depuis de nombreuses années. Pensez-vous être capables de vous développer encore dans le futur ?

Bien entendu. D'abord, parce que la beauté est un marché dynamique et porteur, qui continuera à se développer sous l'effet des évolutions démographiques, économiques ou sociales. Regardez, ces dernières années, comment la catégorie du maquillage a explosé. En 2015, sa croissance a été presque deux fois plus forte que celle du marché. C'est certainement en partie lié à l'explosion du digital, des *selfies* et des réseaux sociaux, qui favorisent la mise en scène de soi et donnent envie de se montrer sous son meilleur jour.

Et puis le potentiel de croissance, c'est aussi celui de notre groupe lui-même. En 2015, nous avons fêté nos 30 ans de leadership. Mais nous sommes un leader avec encore un énorme potentiel. Notre part de marché globale n'est que de 12,5%. Cela veut dire qu'il reste encore devant nous plus de 87 % du marché. Je suis persuadé qu'en offrant les produits les mieux adaptés, les plus sûrs et les plus efficaces, nous pourrions continuer à séduire de plus en plus de consommateurs. C'est bien notre ambition.

Vous êtes donc confiant pour 2016 ?

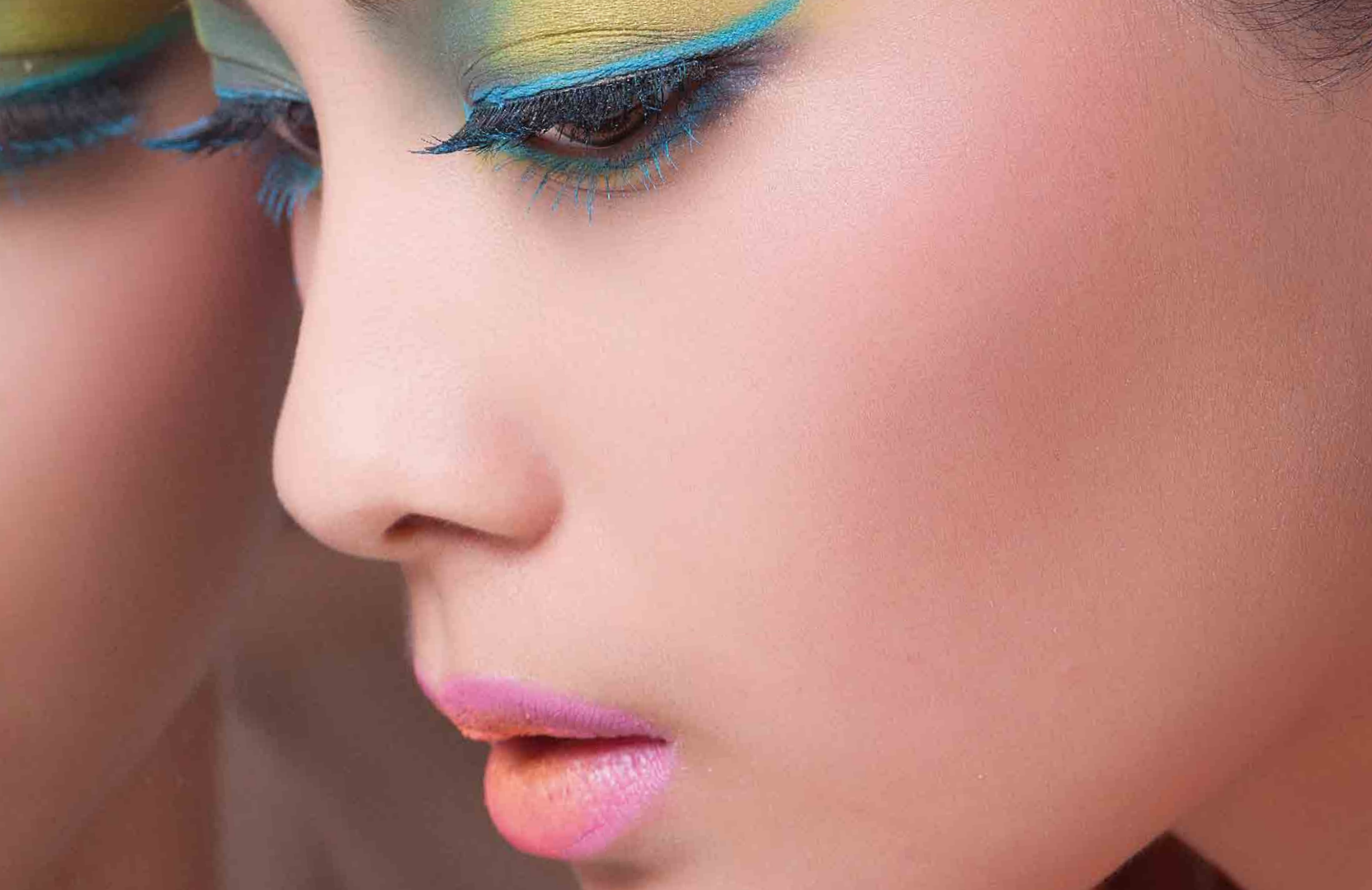
Absolument. Notre objectif, comme toujours, est de surperformer le marché et de continuer à délivrer une croissance et des résultats solides. Et nous avons toutes les cartes en main. Pour les raisons que je viens d'évoquer, mais aussi parce que nous sommes confiants dans notre modèle économique équilibré et créateur de valeur, et dans notre capacité à faire croître nos parts de marché. J'ajouterais que nous sommes fiers et heureux de faire ce beau métier, d'aider les gens à se sentir bien et à avoir confiance en eux. En quelques mots, de rendre la vie plus belle !



Notre Mission *la Beauté pour Tous*



*Offrir à toutes les femmes
et à tous les hommes de la planète
le meilleur de l'innovation cosmétique
en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité
pour satisfaire toutes leurs envies
et tous leurs besoins de beauté
dans leur infinie diversité.*



Notre Stratégie *l'Universalisation*

|

*L'Oréal a fait le choix
d'une **stratégie unique** : l'Universalisation.
C'est la mondialisation dans la **compréhension fine**
et le respect des différences.
Différences de besoins, d'envies et de traditions.
*Pour offrir **une beauté sur mesure,***
et répondre aux aspirations des consommateurs
aux quatre coins de la planète.
*C'est la **vision du monde** qui anime L'Oréal.**



EN FLASHANT CETTE PAGE
voir la vidéo Universalisation



Nos Engagements

“Sharing Beauty With All⁽¹⁾”

En 2020, ...

- ...**100 % de nos produits** présenteront un profil environnemental ou social amélioré.
- ...nous aurons réduit notre **empreinte environnementale de 60 %⁽²⁾**.
- ...nous donnerons à **tous nos consommateurs** la possibilité de faire des choix de consommation durables.
- ...**100 % des collaborateurs** auront accès, partout dans le monde, au meilleur niveau de couverture santé et de protection sociale ainsi qu'à la formation.
- ...**100 % de nos fournisseurs** stratégiques participeront à notre programme de développement durable.
- ...nous aurons permis à **100 000 personnes**, issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi.

(1) Partager la beauté avec tous. (2) Réduction de 60% des émissions de CO₂ des usines et centrales de distribution en valeur absolue, et réduction de 60% de la consommation d'eau et de la génération de déchets par unité de produit fini.



EN FLASHANT CETTE PAGE

voir la vidéo de présentation
de la Fondation d'Entreprise L'Oréal

Nos Marques

Un portefeuille international

Le portefeuille de marques de L'Oréal est organisé en Divisions, qui développent chacune une **vision spécifique de la beauté** par **univers de consommation** et circuits de distribution.

PRODUITS GRAND PUBLIC



L'ORÉAL LUXE



PRODUITS PROFESSIONNELS



COSMÉTIQUE ACTIVE



Le Conseil *d'Administration*

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ÉQUILIBRÉ ET TRÈS IMPLIQUÉ

La composition du Conseil de L'Oréal tient compte des spécificités de la structure de son capital tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses actionnaires. Sont ainsi présents aux côtés du Président-Directeur Général, cinq administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal, sept administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés.

La diversité et la complémentarité des expertises, industrielles, financières et entrepreneuriales des administrateurs permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes.

Très engagés et vigilants, convaincus qu'une gouvernance exigeante est source de valeur pour l'entreprise, les administrateurs expriment leurs opinions dans le souci constant de l'intérêt à long terme de la société. Les administrateurs participent de façon dynamique et assidue aux travaux du Conseil et de ses Comités, ces derniers contribuant activement à la préparation des délibérations du Conseil.

“ Le Conseil d'Administration rassemble des personnalités de talent, d'origines diverses, avec une grande expérience du *business* ”

JEAN-PAUL AGON

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



**EN FLASHANT
CETTE PAGE**

plus d'information
sur l'Éthique

LA STRATÉGIE AU CŒUR DES DÉBATS

Grâce à une information transparente et pertinente fondée sur des échanges constructifs avec la Direction Générale, le Conseil se forge une opinion claire et indépendante des opportunités de développement du groupe.

Ce dialogue approfondi permet d'aboutir à une vision partagée de la stratégie, qui assure à la Direction Générale la confiance nécessaire à la mise en œuvre de celle-ci.

Soucieux d'améliorer en permanence son rôle d'impulsion stratégique, le Conseil définit lors de l'auto-évaluation de son fonctionnement, les thématiques sur lesquelles il souhaite particulièrement concentrer sa réflexion.

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. 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 2015, 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.



JEAN-PAUL AGON
Président-Directeur Général
depuis le 18 mars 2011
(mandat renouvelé en 2014)



**FRANÇOISE
BETTENCOURT MEYERS**
(mandat renouvelé en 2013)



PETER BRABECK-LETMATHE
Vice-Président du Conseil
d'Administration
(mandat renouvelé en 2013)



JEAN-PIERRE MEYERS
Vice-Président du Conseil
d'Administration
(mandat renouvelé en 2012)



ANA SOFIA AMARAL
(depuis le 15 juillet 2014)



SOPHIE BELLON
(depuis le 22 avril 2015)



CHARLES-HENRI FILIPPI
(mandat renouvelé en 2015)



XAVIER FONTANET
(mandat renouvelé en 2014)



BELÉN CARIJO
(depuis le 17 avril 2014)



BERNARD KASRIEL
(mandat renouvelé en 2012)



CHRISTIANE KUEHNE
(depuis le 17 avril 2012)



GEORGES LIAROKAPIS
(depuis le 15 juillet 2014)



JEAN-VICTOR MEYERS
(depuis le 13 février 2012)



VIRGINIE MORGON
(depuis le 26 avril 2013)



LOUIS SCHWEITZER
(mandat renouvelé en 2013)

Le Comité *Exécutif*

Le Comité Exécutif est l'instance de direction du groupe. Ses membres sont à la tête des Divisions opérationnelles et Directions fonctionnelles, ainsi que des Zones géographiques. Ils mettent en œuvre les orientations stratégiques et dirigent les activités de L'Oréal partout dans le monde.

En 2015, Isabel Marey-Semper rejoint le Comité Exécutif en tant que Directrice Générale Communication, Affaires Publiques et Développement Durable. Elle est également Directrice Générale de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.



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 • ISABEL MAREY-SEMPER
Directrice Générale
Communication, Affaires Publiques
et Développement Durable

7 • MARC MENESCUEN
Directeur Général
Produits Grand Public

8 • CHRISTIAN MULLIEZ
Vice-Président
Directeur Général
Administration et Finances

9 • ALEXIS PERAKIS-VALAT
Directeur Général
Zone Asie, Pacifique

10 • ALEXANDRE POPOFF
Directeur Général
Zone Europe de l'Est

11 • LUBOMIRA ROCHET
Chief Digital Officer⁽¹⁾

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



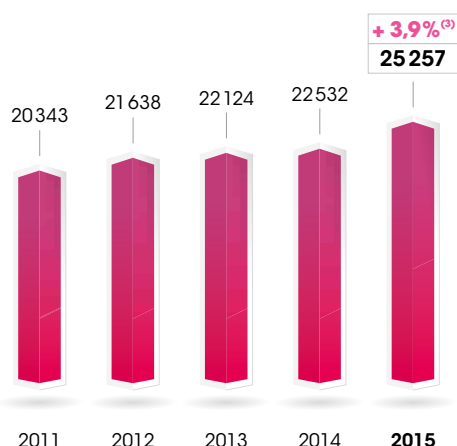
Un modèle économique *robuste et équilibré*

Le groupe enregistre en 2015 une forte croissance, portée par un effet monétaire positif.

La progression du chiffre d'affaires, du bénéfice net par action⁽¹⁾ et du dividende illustre la qualité et la robustesse du modèle économique de L'Oréal.

Forte progression du chiffre d'affaires : + 12,1 % à données publiées

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ ⁽²⁾
(en millions d'euros)



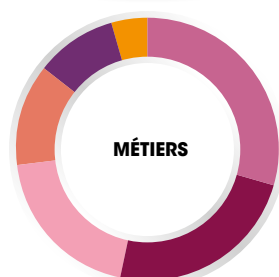
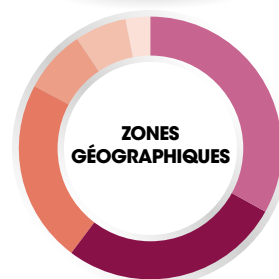
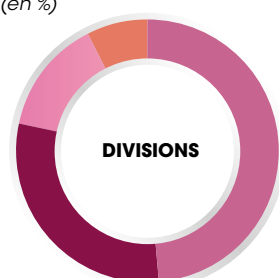
POIDS DU DIGITAL
DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES ⁽⁴⁾

1,3
milliard d'euros de chiffre d'affaires
en e-commerce

5,2 %
du chiffre d'affaires consolidé en e-commerce

+ 37,9 %
croissance du chiffre d'affaires en e-commerce
à données comparables

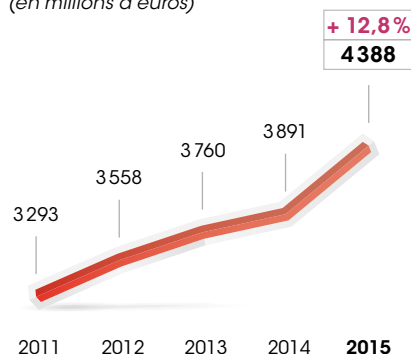
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2015
DES DIVISIONS COSMÉTIQUES
(en %)



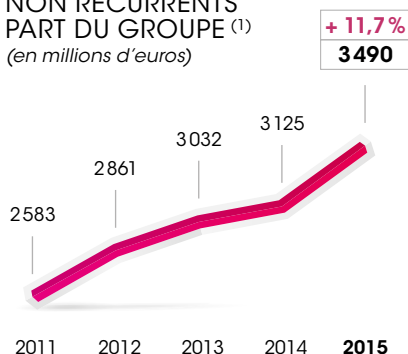
(1) Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies. (2) L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50 % de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéor est mise en équivalence en application 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. (3) À données comparables. (4) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité). (5) "Autres" intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs professionnels américains avec les marques hors groupe.

Nouvelle hausse du bénéfice net par action

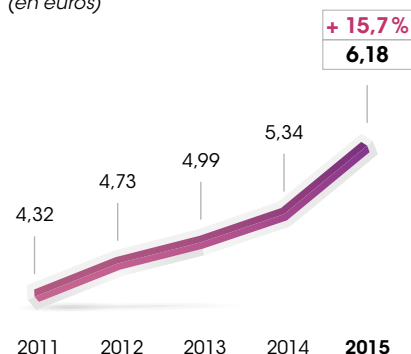
RÉSULTAT D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



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

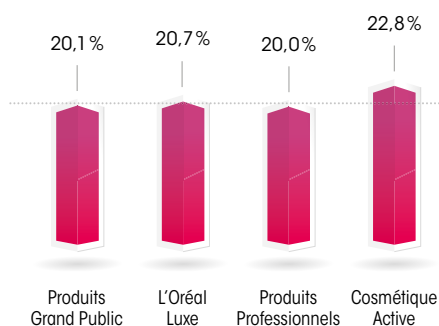


BÉNÉFICE NET PAR ACTION ⁽²⁾
(en euros)

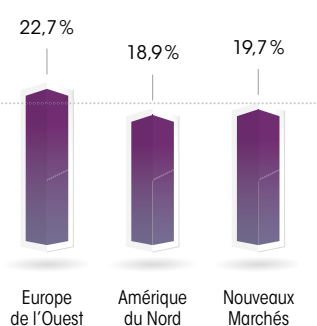


Équilibre de la rentabilité d'exploitation

PAR DIVISION
(en % du chiffre d'affaires de la Division)



PAR ZONE
(en % du chiffre d'affaires de la Zone)



Rentabilité Divisions cosmétiques : **20,5%**

Un bilan solide

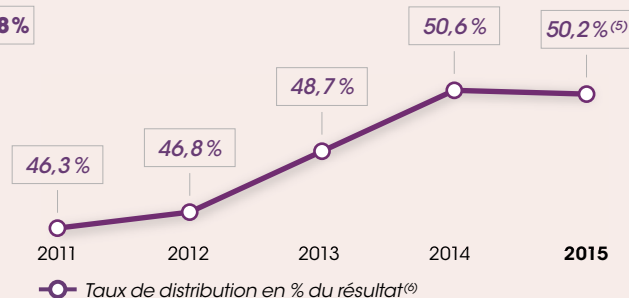
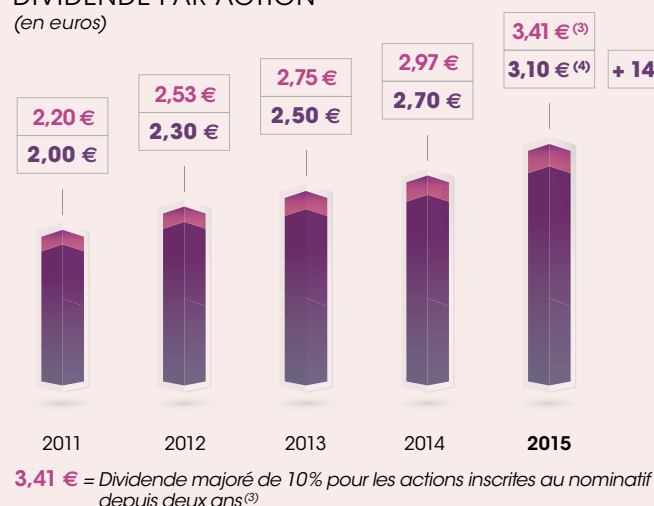
Capitaux propres
70 %
du total de l'actif

Excédent de trésorerie net
618
millions d'euros

Investissements
4,6 %
du chiffre d'affaires

Politique dynamique vis-à-vis des actionnaires

DIVIDENDE PAR ACTION
(en euros)



155,30 €
Cours de l'action ⁽⁷⁾

87,43 Mds €
Capitalisation boursière ⁽⁸⁾

(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) Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies. (3) Pour les actions continuellement inscrites au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5% du capital pour un même actionnaire. (4) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016. (5) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016. (6) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action.
(7) Au 31 décembre 2015. (8) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2015, soit 562 983 348 actions.

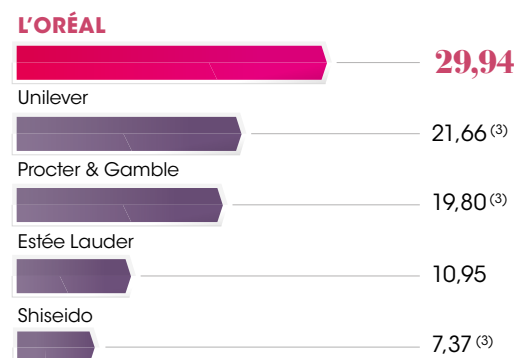
Le monde de la beauté en 2015

Avec une croissance de + 3,9 % ⁽¹⁾, le marché cosmétique mondial se renforce en 2015. Estimé à 203 milliards d'euros, il connaît un développement régulier, tiré par la démographie dans les Nouveaux Marchés, les nouveaux besoins liés à l'urbanisation et les nouvelles envies de consommation soutenues par les réseaux sociaux. Sur ce marché d'offre porté par l'innovation, L'Oréal maintient sa position de leader.

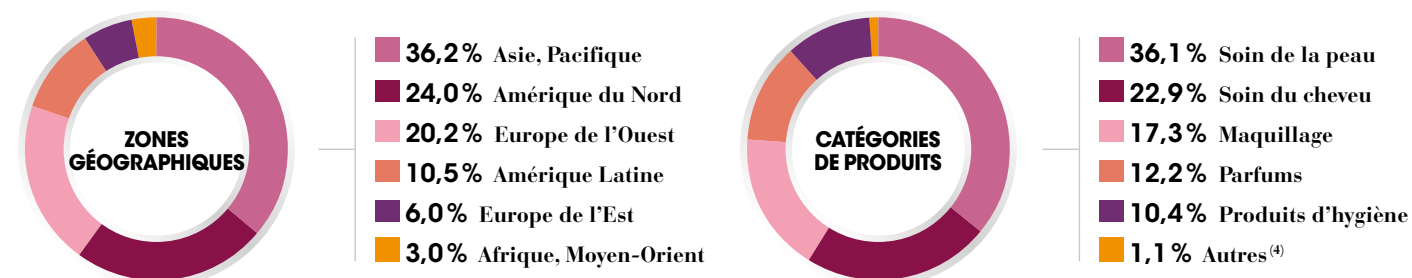
CROISSANCE DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2006 À 2015 ⁽¹⁾
(taux de croissance annuel estimé, en %)



PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX ⁽²⁾
(chiffre d'affaires 2014, en milliards de US \$)



RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL ⁽¹⁾
(en %)



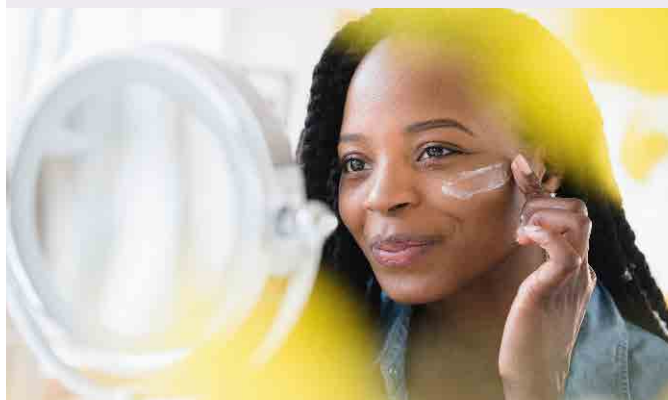
(1) Source : Estimations 2015 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.
(2) Source : WWD, "Beauty's Top 100", avril 2015. (3) Estimations du chiffre d'affaires cosmétique par WWD. (4) Cosmétique orale.

Les grandes tendances de l'année

NOUVEAUX MARCHÉS

Performances en Inde, Afrique du Sud et Turquie

Les Nouveaux Marchés génèrent en 2015 plus des deux tiers de la croissance du marché cosmétique⁽¹⁾. Malgré le ralentissement de la Chine et du Brésil, certains pays relais de croissance tiennent leur promesse. C'est le cas de l'Inde, de l'Afrique du Sud et de la Turquie.



MAQUILLAGE

La couleur des lèvres arrive en tête

Portée par la génération *selfie*⁽²⁾, le maquillage est la catégorie la plus dynamique pour la troisième année consécutive et s'impose comme un moteur de croissance. 2015 est marquée par le succès du maquillage des lèvres, en croissance de + 10% en grande diffusion et + 16% en sélectif⁽¹⁾.

SECTEURS

Luxe et dermocosmétique

Le luxe reste l'environnement le plus dynamique à + 5,7%⁽¹⁾, notamment grâce aux ventes en e-commerce. La dermocosmétique quant à elle continue d'accélérer, portée par des tendances profondes de consommation de santé-beauté dans toutes les régions du monde.





DIGITAL
Une formidable opportunité pour la beauté

La beauté est désormais synonyme de produits et services personnalisés qui enrichissent l'expérience des consommateurs et leurs relations avec les marques, dans tous les univers de distribution.

6%
PART DU E-COMMERCE
DANS LE MARCHÉ
COSMÉTIQUE MONDIAL⁽¹⁾

+ 20%
CROISSANCE MONDIALE
DES VENTES DE COSMÉTIQUES
EN LIGNE⁽¹⁾

(1) Source : Estimations 2015 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.
(2) Autoportrait capturé avec un smartphone.

Saisir le potentiel *de tous les marchés*

Dans une année marquée par un ralentissement économique mondial et une volatilité internationale accrue, en particulier dans certains pays émergents, L'Oréal s'appuie sur sa présence géographique équilibrée et continue de développer ses positions dans toutes les régions du monde.



Amérique du Nord

+ 3,5 % ⁽¹⁾

La croissance de l'Amérique du Nord s'est accentuée au fil de l'année. URBAN DECAY, KIEHL'S et YVES SAINT LAURENT enregistrent une progression à deux chiffres. La Division des Produits Professionnels se redresse, tirée par REDKEN. La Division des Produits Grand Public est portée par le maquillage avec la percée de NYX Professional Makeup et l'accélération de MAYBELLINE NEW YORK.

Amérique Latine

+ 4,6 % ⁽¹⁾

La Division Cosmétique Active et L'Oréal Luxe enregistrent une croissance à deux chiffres, grâce aux très bonnes performances de SKINCEUTICALS, VICHY, LA ROCHE-POSAY, LANCÔME et KIEHL'S. Hors Brésil, l'Amérique Latine est en croissance comparable à deux chiffres. L'environnement au Brésil continue à pénaliser l'activité de la Zone.

(1) Croissance du chiffre d'affaires des Divisions cosmétiques, à données comparables.



Europe de l'Ouest

+ 2,3 % ⁽¹⁾

Grâce à L'Oréal Luxe, aux Divisions Cosmétique Active et Produits Professionnels, le groupe surperforme le marché, notamment en Europe du Sud, et affiche de belles progressions au Royaume-Uni et en Allemagne. Alors que le circuit de la grande diffusion demeure étale, la marque GARNIER gagne des parts de marché en soin du cheveu et soin de la peau.

Europe de l'Est

+ 9,8 % ⁽¹⁾

Les Divisions des Produits Grand Public et Produits Professionnels, ainsi que L'Oréal Luxe enregistrent une croissance à deux chiffres portée par la Russie, la Turquie et l'Ukraine. Toutes les Divisions gagnent des parts de marché, en particulier la Division des Produits Grand Public dans toutes les catégories : soin du cheveu, coloration, soin de la peau et déodorants.

Asie, Pacifique

+ 4,7 % ⁽¹⁾

En dépit d'un marché difficile à Hong Kong, la croissance de L'Oréal Luxe s'améliore au dernier trimestre, tirée par d'excellentes performances au Japon. La Division des Produits Grand Public bénéficie des bonnes performances de l'Inde, de l'Australie et de la Thaïlande. La Division Cosmétique Active signe une forte croissance, portée par le développement de LA ROCHE-POSAY.

Afrique, Moyen-Orient

+ 12,1 % ⁽¹⁾

La croissance a été particulièrement rapide en Égypte, au Pakistan et en Arabie Saoudite, où elle est supérieure à 20% ⁽¹⁾. L'Afrique du Sud demeure solide. Dans un contexte de ralentissement récent dans plusieurs pays, l'ensemble des Divisions progresse avec des gains de parts de marché dans leur circuit respectif.



ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 2 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE



FOCUS ALLEMAGNE ET CHINE

Découvrir l'année de L'Oréal dans ces deux pays.



FOCUS TRAVEL RETAIL

Voir comment L'Oréal renforce son leadership sur le marché des voyageurs.





La vie des marques

Avec son portefeuille international
de marques complémentaires,
organisé en quatre Divisions, L'Oréal
est bien placé pour saisir toutes
les opportunités du marché de la beauté,
et pour répondre aux aspirations
des consommateurs partout dans le monde
et dans tous les circuits de distribution.



PRODUITS
GRAND PUBLIC

L'ORÉAL PARIS • GARNIER • MAYBELLINE NEW YORK
NYX PROFESSIONAL MAKEUP • DARK AND LOVELY • MG • ESSIE • NIELY

Saisir toutes les opportunités d'un marché porteur

En 2015, la Division a connu une croissance inférieure au marché, mais avec un second semestre en accélération. En Europe de l'Ouest, nos ventes ont été stables dans un contexte tendu, et en Amérique du Nord, la Division a renoué avec une croissance dynamique grâce au maquillage. Dans les Nouveaux Marchés, toutes les Zones sont en croissance avec une forte contribution de la Russie, la Turquie, l'Arabie Saoudite, l'Inde et le Mexique.

MODERNISATION DES MARQUES MONDIALES

La nouvelle plateforme de communication "Make it happen ⁽¹⁾" de MAYBELLINE NEW YORK s'accompagne d'une forte accélération de la croissance, en particulier aux États-Unis. Nous avons également modernisé la marque L'ORÉAL PARIS en mettant l'accent sur son expertise dans chacune des catégories. GARNIER, avec le succès de Ultra Doux, renforce son ancrage sur la tendance très porteuse de la beauté naturelle.

DEUX PARIS STRATÉGIQUES MAJEURS

Tout d'abord, le focus sur le maquillage. Après avoir renforcé notre leadership mondial en 2015 ⁽²⁾, notre ambition est de continuer à surperformer ce marché,

grâce à nos marques parfaitement complémentaires, un panier d'innovations nourri et le déploiement mondial de NYX Professional Makeup. Ensuite, l'accélération en soin du cheveu, grâce à Elsève de L'ORÉAL PARIS et Ultra Doux de GARNIER. Nous allons continuer à innover sur les autres catégories.

LE DIGITAL, UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ

Très développé en Chine, où il représente déjà plus de 20 % de notre chiffre d'affaires, le e-commerce accélère dans toutes les Zones ⁽³⁾. Les réseaux sociaux nous offrent une nouvelle manière de dynamiser nos marques, avec comme source d'inspiration le modèle de NYX Professional Makeup. De plus, le digital permet d'offrir des services à grande échelle, comme avec l'application Makeup Genius. Nous sommes déterminés à gagner des parts de marché et accélérer progressivement notre croissance pour revenir à une dynamique de surperformance durable.

(1) Fais changer les choses ! (2) Source : Panels distributeurs Nielsen/IRI, total 8 zones, part de marché valeur 2015. (3) Dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal.



MARC MENESGUEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL
PRODUITS GRAND PUBLIC



**EN FLASHANT
CETTE PAGE**

voir l'interview
vidéo de
Marc Menesguen

“Forts du repositionnement
de nos marques et de nos choix
stratégiques, nous sommes
déterminés à accélérer
progressivement notre croissance”

CROISSANCE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES À DONNÉES
COMPARABLES



2 CATÉGORIES
PHARES

Capillaire

Maquillage



CROISSANCE DU
E-COMMERCE À DONNÉES
COMPARABLES ⁽³⁾



+54,4%

1^{RE} MARQUE CONTRIBUTRICE
À LA CROISSANCE



NYX Professional Makeup, un modèle inspirant

Nouvelle arrivée au sein de la Division, NYX Professional Makeup se démarque par sa nouvelle approche du maquillage, sa communication 100% digitale et sa forte attractivité, qui en font l'une des marques les plus dynamiques du marché. L'occasion de décrypter le succès de cette marque californienne au potentiel mondial.

Fondée en 1999 à Los Angeles, NYX Professional Makeup est aujourd'hui l'une des marques les plus influentes de la sphère numérique de la beauté, suivie par des *vloggers*⁽¹⁾ et des Instagrammeurs⁽²⁾ très populaires, ainsi que par leurs millions de fans. La marque cible ces influenceurs et leur propose en avant-première les nouveaux produits pour qu'ils créent leurs propres contenus et soient les premiers relais de ses lancements. Avec une croissance de + 78,0%⁽³⁾, NYX Professional Makeup connaît une expansion remarquable et figure parmi les marques qui proposent l'offre la plus complète de produits de maquillage professionnel en grande diffusion.

(1) Vidéo blogueurs. (2) Utilisateurs du réseau social Instagram. (3) À données comparables.

JUMBO EYE PENCIL

À la fois liner et fard à paupières, il est décliné dans une large gamme de bleus.

LE LANCEMENT ÉVÉNEMENT DE MACARON LIPPIES

NYX Professional Makeup développe une gamme de rouges à lèvres aux teintes vives et originales, pour répondre rapidement à une tendance émergente repérée sur les réseaux sociaux.



Les facteurs-clés du succès

INSPIRÉE PAR
LES PROFESSIONNELS

RELAYÉE PAR
UNE COMMUNAUTÉ DE FANS

BASÉE SUR LES TENDANCES
EN TEMPS RÉEL

UNE GRANDE GAMME
DE COULEURS



ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 3 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE

Une grande année maquillage

Le maquillage est tiré par la modernisation
des grandes marques mondiales et par leur forte
capacité d'innovation, à la fois en termes
de lancements produits et d'initiatives digitales.



Parcourir les innovations de
MAYBELLINE NEW YORK, L'ORÉAL PARIS et ESSIE.

Le capillaire, une catégorie gagnante

En 2015, le soin du cheveu reste au cœur
de la croissance de la Division des Produits Grand Public
grâce à de belles performances.



Comprendre le potentiel d'Elsève de
L'ORÉAL PARIS et de Ultra Doux de GARNIER.

Le e-commerce performe en Chine



Le e-commerce devient
un vrai moteur de croissance
pour la Division, tiré par
une nette accélération
dans toutes les Zones
et de belles performances
en Chine où il représente
déjà plus de 20% du chiffre
d'affaires⁽¹⁾.

(1) Dont remontées distributeurs
et estimations L'Oréal.



Découvrir la stratégie
digitale de la Division
sur le marché chinois.



L'ORÉAL LUXE

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

Belle constance dans la performance

2015 est une bonne année pour L'Oréal Luxe, avec un chiffre d'affaires qui progresse de + 6,1 % en comparable et de + 16,7 % en publié. La Division affiche une belle constance dans sa performance en dépit des fluctuations de l'environnement, avec des gains de parts de marché à la clé. Toutes nos Zones sont en progression, en particulier l'Europe de l'Ouest, en croissance de + 5,4 % ⁽¹⁾, soit très au-dessus du marché.

Le maquillage L'Oréal Luxe a été très dynamique en 2015. En soin, c'est une grande année KIEHL'S. La catégorie des parfums progresse grâce au succès spectaculaire des trois derniers grands lancements féminins, "La Vie Est Belle", Si et Black Opium, et à la solidité des masculins comme Polo Red ou Acqua di Giò Profumo.

LES MARQUES L'ORÉAL LUXE TIRENT LA CROISSANCE

2015, c'est l'année YVES SAINT LAURENT, avec une croissance de + 18,4 % ⁽¹⁾. LANCÔME a fêté son 80^e anniversaire avec de très belles performances en Europe, en Chine et aux États-Unis. Partout l'expérience client s'enrichit, le parfum est en croissance à deux chiffres et la marque ré-accélère sur le maquillage avec le lancement de Miracle Cushion, la première d'une

grande série d'innovations. URBAN DECAY est l'une des meilleures acquisitions de L'Oréal Luxe de ces dernières années. Il faut noter aussi les grands progrès dans la stratégie digitale de nos marques et la forte progression de l'e-commerce, qui pèse déjà plus de 8 % de notre chiffre d'affaires ⁽²⁾.

LES ENJEUX DE DEMAIN

Nous souhaitons renforcer nos relations avec les grands distributeurs mondiaux, tout en allant plus loin dans le "direct to consumer", c'est-à-dire entrer en relation directe et personnalisée avec nos consommateurs via le CRM ⁽³⁾, le e-commerce ou le ciblage digital, pour mieux les servir. Nous allons également concilier le temps long du luxe, celui de la qualité et du patrimoine des marques, avec le temps court et l'agilité du monde d'aujourd'hui. Avec une politique d'innovation rupturiste : un enjeu permanent de notre métier.

(1) À données comparables. (2) Dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal. (3) Customer Relationship Management, Management de la Relation Client.



NICOLAS HIERONIMUS

VICE-PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES DIVISIONS SÉLECTIVES



EN FLASHANT CETTE PAGE

voir l'interview
vidéo de
Nicolas Hieronimus

“ 2015 est une bonne
année pour L'Oréal Luxe,
avec un maquillage très
dynamique et des succès
spectaculaires en parfums ”

CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES À
DONNÉES COMPARABLES



CATÉGORIE N° 1
EN TERMES DE CROISSANCE

Le maquillage



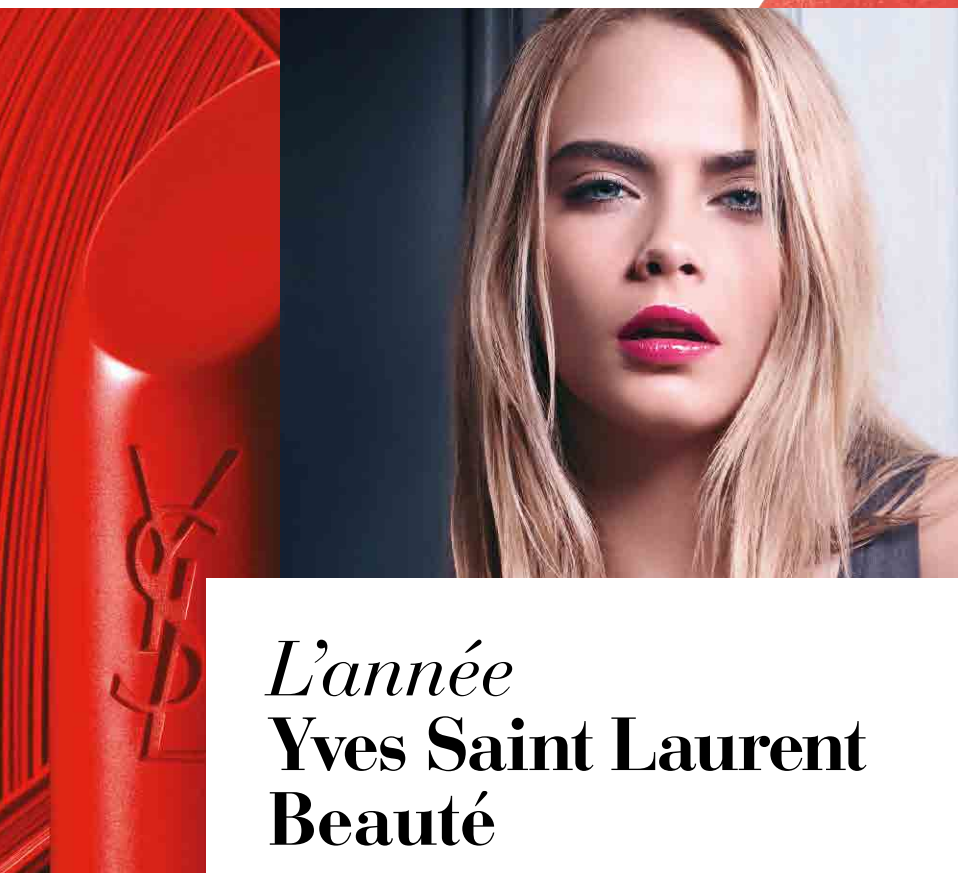
TOP 2 DES ZONES
GÉOGRAPHIQUES
CONTRIBUTRICES
À LA CROISSANCE



Europe
de l'Ouest
Asie,
Pacifique

5 MARQUES TIRENT
LA CROISSANCE

Lancôme
Yves Saint Laurent
Giorgio Armani
Kiehl's
Urban Decay



L'année **Yves Saint Laurent** **Beauté**

2015 imprime un nouvel élan pour la signature beauté de la marque de couture parisienne la plus subversive. Pour séduire de plus en plus de jeunes consommateurs, la marque fait évoluer en 2015 son expression en point de vente, dans un esprit minimaliste et ultra-luxe. Grâce à ses fragrances, notamment le succès confirmé de Black Opium, et ses initiatives en maquillage dans l'air du temps, YVES SAINT LAURENT affiche une très forte croissance à + 18,4%⁽¹⁾.

L'EXPLOSION DU MAQUILLAGE

Catégorie historiquement forte, amplifiée par les réseaux sociaux, le maquillage YVES SAINT LAURENT connaît en 2015 une croissance spectaculaire, tout particulièrement en Asie. La marque réaffirme son autorité sur le segment des lèvres : avec Rouge Pur Couture et sa nouvelle communication subversive, avec le Vernis à Lèvres au succès mondial ou encore avec Volupté Tint-In-Oil, la première huile à lèvres qui se fait couleur et l'un des meilleurs lancements *gloss* du premier semestre. Pour sublimer plus encore la couleur en point de vente, un concept de comptoir baptisé "YSL Color Showroom" a été lancé en avant-première au Japon.

(1) À données comparables.



EN FLASHANT CETTE PAGE
voir la vidéo de Rouge Pur Couture



**ROUGE PUR COUTURE
VOLUPTÉ TINT-IN-OIL**

*Deux symboles de
l'expertise couleur de
YVES SAINT LAURENT
sur le segment des lèvres.*

“
Être une marque
de beauté jeune,
avant-gardiste
et luxueuse”

STEPHAN BEZY

DIRECTEUR GÉNÉRAL INTERNATIONAL
DE YVES SAINT LAURENT BEAUTÉ



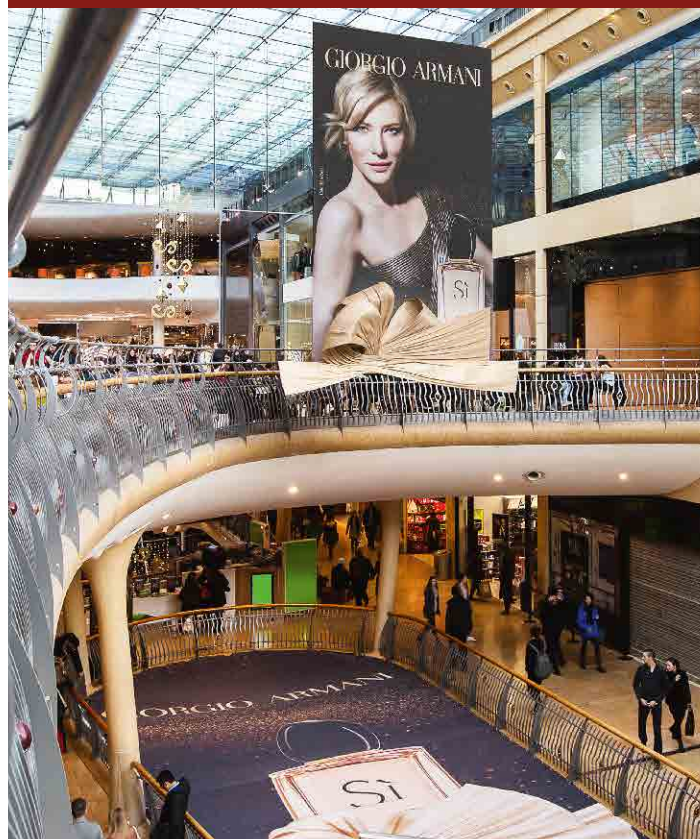
ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 3 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE

Une belle performance en Europe

Sur un marché européen en reprise, L'Oréal Luxe réalise d'importants gains de parts de marché dans les cinq grands pays : France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne et Italie⁽¹⁾.

(1) Source : Estimations 2015 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.



Découvrir les succès de L'Oréal Luxe
et de ses marques en Europe de l'Ouest.

La percée digitale de L'Oréal Luxe



Le digital transforme en profondeur la relation entre marques et consommateurs : vers la personnalisation, une connaissance fine et des interactions toujours plus riches.



Parcourir les initiatives digitales 2015 les plus marquantes de la Division.

La conquête mondiale de Urban Decay

En 2015, la marque accélère mondialement portée par le phénomène des "beauty junkies", ces jeunes consommatrices passionnées de maquillage.



Partir à la découverte
des comptoirs et boutiques URBAN DECAY.



PRODUITS PROFESSIONNELS

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

Redynamiser le marché de la beauté professionnelle

Nous avons encore renforcé notre leadership mondial⁽¹⁾ et accéléré notre croissance. Sur un marché mondial qui reste peu dynamique, l'Europe de l'Ouest et les États-Unis confortent leur progression à + 1,8 %⁽²⁾ et + 4,1 %⁽²⁾. Nos deux grandes catégories, le soin du cheveu et la coloration, accélèrent fortement leur croissance. Nous avons finalisé l'intégration de DECLÉOR et CARITA et sommes ainsi un acteur complet sur le marché de la beauté professionnelle.

DEUX GRANDES CATÉGORIES DYNAMIQUES

Best in class⁽³⁾ sur le digital, REDKEN est devenue la deuxième marque de la Division et enregistre une forte croissance aux États-Unis. 2015 a été riche en innovations technologiques pour la Division, qui accentue la différence professionnelle en répondant à l'aspiration des consommateurs pour des services de beauté personnalisés. En coloration, la consolidation de nos grands piliers et le déploiement de programmes transversaux pour développer l'expertise technique ont fortement dynamisé la catégorie.

MODERNISER LA BEAUTÉ PROFESSIONNELLE

Nous avons la responsabilité de redynamiser notre industrie et poursuivre la modernisation de la beauté professionnelle,

“ En 2015,
nous avons renforcé notre
leadership mondial et
accéléré notre croissance ”



AN VERHULST-SANTOS

DIRECTRICE GÉNÉRALE
PRODUITS PROFESSIONNELS

pour la rendre plus attractive, moderne et connectée. Cette année a été marquée par le lancement de Salon E-motion™, notre programme de transformation des salons de coiffure. Nous poursuivons le déploiement de nos programmes d'éducation afin de convaincre toujours plus de professionnels de beauté que nous sommes leur partenaire privilégié.

CONFIANTS ET DÉTERMINÉS POUR 2016

En tant que leader du marché⁽¹⁾, nous sommes confiants et déterminés à accélérer notre croissance. 2016 sera encore une grande année d'innovations tant au niveau de nos marques, de nos services, que de l'expérience en salon. Nos engagements pour l'industrie, notre expertise en éducation et notre portefeuille de marques nous permettent de proposer aux consommateurs partout dans le monde des expériences de beauté uniques et personnalisées.

(1) Source : Estimations 2015 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (2) À données comparables. (3) Parmi les meilleures pratiques.



**EN FLASHANT
CETTE PAGE**

voir l'interview vidéo
d'An Verhulst-Santos

CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES À
DONNÉES COMPARABLES



1^{RE} CATÉGORIE
CONTRIBUTRICE
À LA CROISSANCE

Le soin
du cheveu



TOP 3 DES PAYS
CONTRIBUTEURS
À LA CROISSANCE



États-Unis
Inde
Royaume-Uni

1^{RE} MARQUE CONTRIBUTEURICE
À LA CROISSANCE





**PRO FIBER
DE L'ORÉAL
PROFESSIONNEL**

*Une technologie
sans précédent
Au cœur de ce
premier soin
de réparation
capillaire
durable se
trouve l'APTYL
100, fruit de
quinze années
de Recherche.*



**THÉRAPISTE
DE KÉRASTASE**

*Une innovation
dédiée aux cheveux
très "abîmés"
Le coiffeur définit
la routine Thérapiste
selon le type de
cheveux, avec deux
rituels – "4 sérums"
et "Réanimation" –
exclusivement en
salon. Ce lancement
a été soutenu par une
campagne digitale
humoristique sur
les excès capillaires.*



**CLEANSING
CONDITIONER
DE BIOLOGE**

*Une nouvelle
alternative
au shampoing
Pour répondre aux
nouvelles habitudes
de beauté basées
sur le concept
du "less is more ⁽²⁾",
MATRIX innove
avec Cleansing
Conditioner de
Biologie, un nouveau
geste lavant doux
pour le respect des
cheveux et du cuir
chevelu.*

Des services professionnels sur mesure

Pour répondre aux attentes des consommatrices qui aspirent à une beauté toujours plus personnalisée, la Division propose des innovations scientifiques et des services exclusifs, qui accentuent la différence professionnelle grâce à l'expertise et au savoir-faire du coiffeur.

Avec le protocole Pro Fiber, L'ORÉAL PROFESSIONNEL instaure pour la première fois une continuité entre le soin en salon et la routine à domicile, qui permet d'en prolonger l'effet. La marque KÉRASTASE lance Thérapiste, une ligne dédiée aux cheveux très "abîmés" et sur-sollicités. Relancé en 2015, Fusio-Dose est un soin ultra-personnalisé et un bel exemple de valorisation de l'expertise professionnelle avec un résultat obtenu exclusivement en salon. La formule dite "low shampoo ⁽¹⁾" de Cleansing Conditioner de Biologie surfe sur le segment à fort potentiel de la beauté naturelle.

(1) Shampoing doux. (2) Moins c'est mieux.



**FUSIO-DOSE
DE KÉRASTASE**

*L'ultra-
personnalisation
en soin du cheveu
Après un diagnostic,
le coiffeur définit
le concentré et
le booster adaptés,
et fusionne les actifs
en temps réel pour
une combinaison
sur mesure, parmi
20 possibles.*



ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 3 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE

Salon E-motion™, un programme innovant de transformation

En tant que leader responsable sur son marché, la Division se mobilise pour redynamiser l'industrie, notamment en accompagnant la transformation des salons de coiffure.



Visiter un salon E-motion™ :
un parcours et une expérience client ré-enchantés.

L'éducation, un levier pour développer l'industrie

Véritable partenaire du *business*, l'éducation est au cœur de la stratégie de la Division des Produits Professionnels avec plus de 700 000 coiffeurs formés en 2015.



Découvrir les programmes d'éducation
de la Division dans le monde entier.

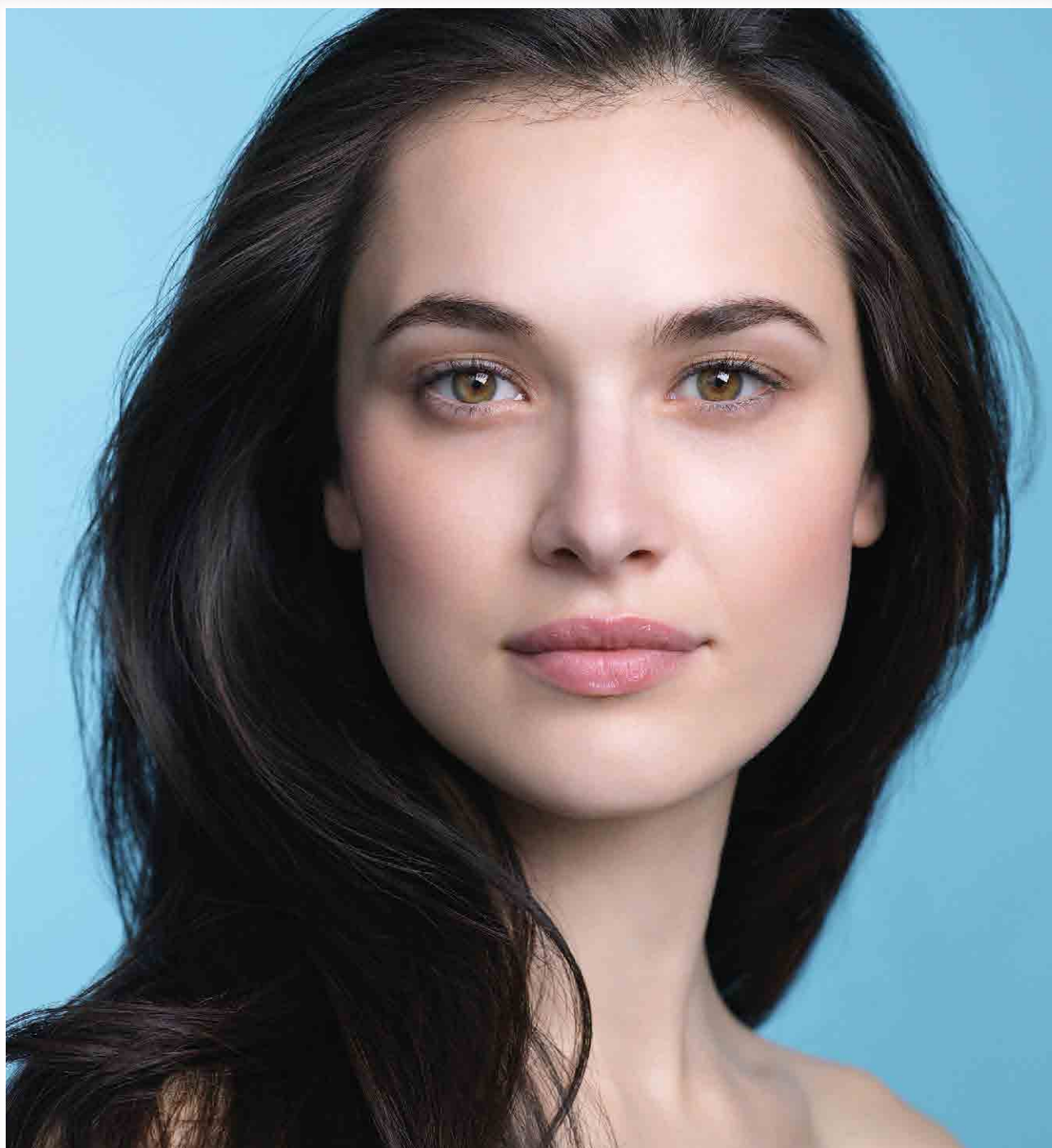
Redken tire la croissance aux États-Unis

Best in class⁽¹⁾ sur le digital, la marque enregistre en 2015 une croissance historique à + 8,8%⁽²⁾ portée par le soin du cheveu en croissance à deux chiffres, et par la coloration en forte progression.

(1) Parmi les meilleures pratiques. (2) À données comparables.



Comprendre les secrets du succès
de cette marque sur le marché américain.



COSMÉTIQUE ACTIVE

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

Pionnier de la dermocosmétique mondiale

Dans un marché dermocosmétique toujours dynamique, la Division Cosmétique Active affirme une nouvelle fois son leadership mondial ⁽¹⁾ avec une croissance à + 7,8 % ⁽²⁾. Toutes les Zones et toutes les marques sont en croissance. L'Amérique Latine, le Brésil, l'Asie et l'Afrique, Moyen-Orient affichent des croissances à deux chiffres, comme la marque LA ROCHE-POSAY sur tous les continents. 2015 a été marquée par le succès d'innovations à forte valeur ajoutée scientifique comme Neovadiol de VICHY ou Lipikar Baume AP+ de LA ROCHE-POSAY.

DES CONSOMMATEURS EN QUÊTE DE BEAUTÉ-SANTÉ

Notre croissance est tirée par un intérêt toujours plus important des consommateurs pour la beauté-santé, qui se manifeste par une quête de simplicité, sécurité et naturalité, une recherche de solutions efficaces aux problèmes de peau liés au mode de vie, au vieillissement ou à la pollution, et des comportements et des choix de consommation qui privilégient la santé.

UN ENGAGEMENT FORT AUPRÈS DES PARTENAIRES DE SANTÉ

Nous renforçons notre partenariat avec les professionnels de santé. Le *Global Summit of Pharmacy Leaders* ⁽³⁾ a réuni

300 pharmaciens, responsables de chaînes de pharmacies et *drugstores* afin de développer l'activité des pharmacies, les aider à se digitaliser et à proposer conseils et services.

POINTS DE VENTE SPÉCIALISÉS ET ACCÉLÉRATION DIGITALE

La Division déploie également son approche multi-circuits à travers son concept de *dermacenter*, qui véhicule notre vision moderne de la beauté-santé, centrée sur la qualité de l'expérience, des services et du conseil d'experts en soin de la peau. Nous poursuivons notre accélération digitale, à la fois comme outil d'amplification de la recommandation de nos marques et moteur de croissance *via* le e-commerce qui représente 17,1 % de la croissance de la Division ⁽⁴⁾.

La conviction que la santé est le futur de la beauté nous engage à être encore plus respectueux de la beauté et de la santé de la planète et à aller encore plus loin pour nous développer de manière responsable.

(1) Source : Estimations 2015 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (2) À données comparables. (3) Sommet mondial des leaders de la pharmacie. (4) Dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal. (5) Source : Panels 2015 et estimations L'Oréal.



BRIGITTE LIBERMAN

DIRECTRICE GÉNÉRALE
COSMÉTIQUE ACTIVE



EN FLASHANT CETTE PAGE

voir l'interview
vidéo de
Brigitte Liberman

“La Division affirme
une nouvelle fois son
leadership mondial et
renforce son partenariat avec
les professionnels de santé”

CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES À
DONNÉES COMPARABLES



LEADER DE LA
DERMOCOSMÉTIQUE
MONDIALE ⁽⁵⁾



DISTRIBUTEURS PRÉSENTS
AU GLOBAL SUMMIT
OF PHARMACY LEADERS ⁽³⁾



300

1^{RE} MARQUE CONTRIBUTEURICE
À LA CROISSANCE



Des soins à forte valeur ajoutée

La Division Cosmétique Active renforce en 2015 sa position d'expert sur le marché de la dermocosmétique, avec une année riche en innovations et succès notables en soin de la peau sur ses trois grandes marques : LA ROCHE-POSAY, VICHY et SKINCEUTICALS.

Le succès de Lipikar Baume AP+, avancée capitale dans le domaine des sécheresses cutanées, se confirme en 2015 : Lipikar est la troisième franchise de LA ROCHE-POSAY⁽¹⁾, avec un chiffre d'affaires doublé en cinq ans.

Avec sa franchise Neovadiol, spécialiste des peaux matures, VICHY innove dans le domaine de la cosmétique substitutive : un complexe d'actifs puissants protégé par treize brevets, pour agir sur les signes cutanés observés à la ménopause.

Lancé dans onze pays, Metacell Renewal B3 de SKINCEUTICALS est plébiscité pour sa texture et son efficacité grâce à sa concentration élevée en actifs, dont la vitamine B3 dosée à 5%, et affiche des premiers résultats prometteurs.

NEOVADIOL COMPLEXE SUBSTITUTIF DE VICHY METACELL RENEWAL B3 DE SKINCEUTICALS

Deux réponses anti-âge adaptées : des premiers signes de l'âge, avec une concentration élevée en vitamine B3 dans Metacell Renewal B3 de SKINCEUTICALS, jusqu'aux besoins spécifiques des peaux ménopausées, avec Neovadiol Complexe Substitutif de VICHY.



LIPIKAR BAUME AP+ DE LA ROCHE-POSAY

Percée scientifique dans le domaine du microbiome⁽²⁾, ce baume, issu de 25 années de Recherche et lancé en 2014, est déjà une référence dans l'accompagnement du traitement des sécheresses cutanées.

(1) En volume. (2) Micro-organismes à la surface de la peau.



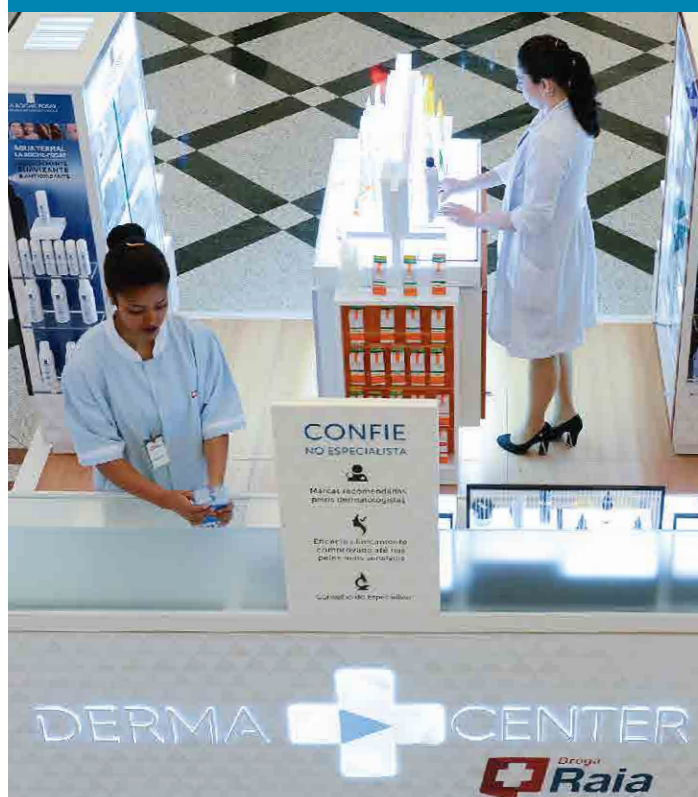
ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 3 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE

La Division Cosmétique Active fête ses 15 ans au Brésil

Pour cet anniversaire, la Division Cosmétique Active
confirme son leadership sur le marché
de la dermocosmétique au Brésil⁽¹⁾.

(1) Source : Marché dermocosmétique, panel IMS,
Brésil, part de marché valeur 2015.

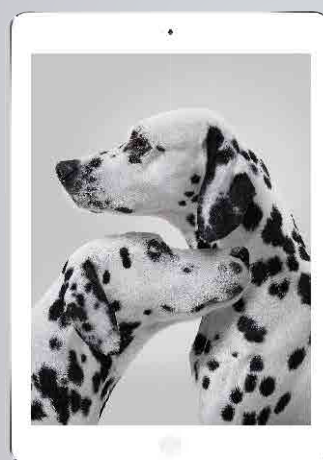


Retracer les quinze années de réussite des marques
LA ROCHE-POSAY, VICHY et SKINCEUTICALS au Brésil.

Devenez "Skin Checker"⁽²⁾ avec LA ROCHE-POSAY

Fidèle à son ambition de sensibiliser le grand public
sur la prévention du cancer de la peau, LA ROCHE-POSAY
lance en mars 2015 sa campagne virale "Skin Checker".

(2) Personne qui surveille les grains de beauté de ses proches.



Rejoindre les
30 millions
de "Skin Checkers"
partout dans
le monde.

Une stratégie de distribution dynamique

En pharmacies ou dans les *dermacenters*, en ligne
ou sur le circuit du *Travel Retail*, cette approche multicircuits
permet aux marques de toucher des consommateurs
toujours plus nombreux.



Explorer les points de vente de la Division
dans tous les marchés.



THE BODY SHOP

JEREMY SCHWARTZ

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE THE BODY SHOP



“ Notre stratégie s’appuie sur la tendance de la beauté naturelle, des services personnalisés et des pratiques professionnelles éthiques, avec une priorité donnée au soin, en croissance régulière ”

La marque façonne son avenir

Les produits THE BODY SHOP, de grande qualité, sont créés à partir des meilleurs ingrédients naturels du monde entier, dans une démarche durable et éthique. Outre son expertise en soin du corps, l’offre en soin de la peau est particulièrement complète avec des gammes stars comme Arbre à Thé ou Drops of Youth™. Sa philosophie de service offre à sa clientèle mondiale une expérience unique en boutique et des conseils personnalisés. En 2015, la marque renoue avec la croissance sur son premier marché, le Royaume-Uni.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE
D’AFFAIRES À DONNÉES
COMPARABLES ⁽¹⁾



-0,9%

POINTS DE VENTE
DANS LE MONDE



3 102

CROISSANCE DU CHIFFRE
D’AFFAIRES DU SOIN
DE LA PEAU ⁽²⁾



+9,9%

CONSEILLERS-EXPERTS
EN SOIN DE LA PEAU
SUR LES POINTS DE VENTE



PLUS DE

840

(1) + 10,7 % à données publiées. (2) À données comparables.



ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 3 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE

La montée en gamme du soin du corps

Inspiré par les rituels ancestraux de beauté,
avec un *packaging* et une communication attrayants,
Spa of the World™ propose les bienfaits
d'un spa haut de gamme à la maison.

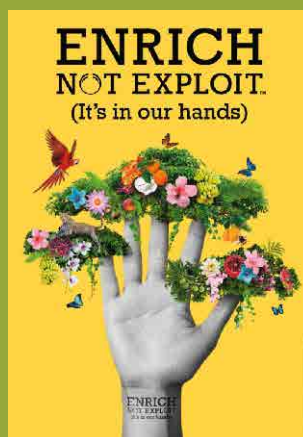


Découvrir cette gamme *premium*,
déjà adoptée par les consommateurs.

Un engagement renouvelé avec "Enrich not Exploit"

La marque présente à ses consommateurs et partenaires
sa nouvelle proposition : "Enrich not Exploit (It's in our hands)"⁽¹⁾.
THE BODY SHOP engagera en 2016 une série d'initiatives
pour associer ses consommateurs à cette démarche durable.

(1) Enrichir plutôt qu'exploiter (c'est entre nos mains).



Comprendre
les fondements
de cette nouvelle
campagne
engagée.

Le lancement très digital de Oils of Life™



En 2015, THE BODY SHOP
renforce considérablement
ses plateformes digitales,
notamment sur les réseaux
sociaux, pour toucher
ses consommateurs férus
de digital.



Partager les secrets
de l'activation
digitale du lancement
de Oils of Life™.





Les avancées du groupe

En s'appuyant sur la diversité de
ses équipes et la richesse de
leurs expertises, le groupe poursuit
cette année encore ses transformations
stratégiques majeures pour inventer
la beauté de demain et construire
le Nouveau L'Oréal : plus universel,
plus digital, plus durable.

Innover pour une beauté *personnalisée* et *responsable*

En 2015, nous avons accru notre connaissance scientifique des effets des UVA longs et de la pollution sur la peau. Cela s'est traduit par la publication d'études scientifiques et la mise au point de technologies permettant de combattre ces effets. Autre enjeu essentiel, le développement durable. 65 % de nos nouvelles formules présentent un progrès environnemental ou social ⁽¹⁾. Plus encore, nous avons mis au point de nouveaux actifs d'origine naturelle, comme l'extrait de son de quinoa, un agent desquamant très performant, ou la baicaline, un antioxydant puissant.

UNE RECHERCHE OUVERTE ET MULTIPOLAIRE

Nous tirons parti de notre organisation multipolaire pour capter le meilleur des écosystèmes scientifiques régionaux. Au Japon par exemple, nous travaillons sur les particules optiques et les pigments avec les meilleurs experts de ces matières premières ; en Inde, nos équipes de Recherche Avancée décryptent les

connaissances ancestrales de la médecine ayurvédique pour mettre au point de nouveaux extraits actifs de plantes.

LES TECHNOLOGIES DIGITALES

Nous avons amorcé notre transformation digitale il y a plus de quinze ans. Elle nous fait gagner aujourd'hui en capacité d'innovation et de différenciation. Les technologies digitales nous permettent de capitaliser sur le patrimoine de connaissances sur la peau et le cheveu, accumulé depuis plus de 100 ans, mais aussi de mettre au point des méthodes de travail d'avant-garde, comme la modélisation moléculaire ou formulaire. Grâce à la maîtrise des algorithmes, nous pouvons créer des produits et services personnalisés, comme le premier patch UV flexible connecté, qui informe en temps réel le consommateur sur la quantité d'UV qu'il reçoit.



LAURENT ATTAL

VICE-PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL
RECHERCHE ET INNOVATION

“ L'Oréal mise depuis toujours sur une Recherche de pointe qui nous fait gagner en capacité d'innovation ”

EN FLASHANT CETTE PAGE

voir l'interview vidéo de Laurent Attal



(1) Formules produites dans les usines du groupe en 2015.

INVESTISSEMENTS
EN RECHERCHE ET
INNOVATION



794 MILLIONS
D'EUROS

SALARIÉS DE
LA RECHERCHE
ET INNOVATION



3 870

BREVETS DÉPOSÉS
EN 2015



497

1 CENTRE MONDIAL
EN FRANCE



5 PÔLES
RÉGIONAUX

Tirer le meilleur de la nature

L'utilisation de matières premières renouvelables issues de filières responsables et transformées selon les principes de la chimie verte est au cœur des engagements de L'Oréal en termes d'innovation. C'est dans cet esprit qu'a été mené le projet de production d'un actif exfoliant issu de la graine de quinoa.

Dans un premier temps, les chercheurs de L'Oréal ont détecté les propriétés exfoliantes de l'extrait de son de quinoa, un résidu de la graine, non valorisé jusqu'à présent. Plusieurs variétés de quinoa, d'origines géographiques différentes, ont été évaluées pour sélectionner le quinoa *real*, celui de Bolivie, qui possède un son riche en saponines et polyphénols antioxydants, des molécules intéressantes pour leurs propriétés cosmétiques.

UN PROCÉDÉ D'EXTRACTION ÉCORESPONSABLE

Pour produire cet actif naturel et renouvelable, le challenge est double : mettre au point un procédé d'extraction végétale qui livre un extrait dont la composition varie le moins possible, tout en respectant les principes de la chimie verte. Développé par L'Oréal et optimisé par Chimex, le procédé Phytoreveal2™ s'appuie sur une méthode d'extraction à la fois efficace et durable, avec un impact environnemental le plus faible possible.

UN SOURCING DURABLE ET SOLIDAIRE EN BOLIVIE

L'Oréal a mis en place en Bolivie un partenariat permettant un approvisionnement responsable du son de quinoa *real* avec deux fournisseurs. Les fruits de ce partenariat bénéficient de façon pérenne à près de 250 producteurs de quinoa dans les régions d'Uyuni et de Potosí en Bolivie.



250

FERMIERS SENSIBILISÉS
ET FORMÉS AUX PRATIQUES
AGRICILES BIOLOGIQUES

Les différentes étapes pour obtenir l'extrait de son



1. Récolte du son
de quinoa *real*



2. Mise au point
du procédé
d'extraction



3. Séchage de l'extrait
par atomisation



4. Associé à l'acide
citrique, l'extrait
de son de quinoa
s'éclaircit et peut être
aisément formulé

CENTRE DE RECHERCHE

Installé à Pudong depuis 2005, le centre de Recherche et Innovation de L'Oréal en Chine inaugure ses nouveaux locaux en 2015.



Des innovations inspirées par la Chine

Le développement local des produits est un axe stratégique du processus d'innovation de L'Oréal. Aujourd'hui, de nombreux produits vendus en Chine sont développés au sein du centre de Recherche et Innovation de Pudong, près de Shanghai, dont les nouveaux locaux ultra-modernes ont été inaugurés en 2015.

MAQUILLAGE

PRETTY & HEALTHY LIPS

Avec ses couleurs adaptées au teint des Chinoises, Pretty & Healthy Lips est un hybride entre baume et rouge à lèvres. Les chercheurs de L'Oréal se sont basés sur la technologie Coscare⁽¹⁾ qui allie un rendu maquillage et des effets de soin.

(1) Mot composé à partir de "cosmétique" et de "care", le soin.



SOIN DU VISAGE

HYDRAFRESH GENIUS WATER

Les chercheurs de L'Oréal ont su saisir la tendance des cosmetics waters⁽¹⁾, une routine inspirée du Japon et récemment arrivée en Chine, en proposant une texture unique et très innovante, et des bénéfices perçus en termes d'hydratation et de sensorialité, avec HydraFresh Genius Water de L'ORÉAL PARIS.

(1) Eaux cosmétiques.



COSMÉTIQUES POUR HOMMES

MEN EXPERT COMPLETE 5

La propreté est la préoccupation majeure des Chinois confrontés à des problèmes de pellicules ou de cheveux gras. Face à ce défi, une gamme de cinq shampoings antipelliculaires sans silicone, offrant différents bénéfices, a été imaginée au centre de Pudong pour la marque L'ORÉAL PARIS.



SOIN DU CHEVEU

POWER MOISTURE

L'ORÉAL PARIS développe la première gamme de shampoings apportant une solution unique à deux problèmes à première vue opposés : le cuir chevelu gras et les cheveux secs. Une formule qui combine l'acide salicylique, aux propriétés assainissantes, et le hyaluronate de sodium, au fort pouvoir de rétention d'eau.



ACCÉDEZ DIRECTEMENT
AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 2 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE

Le digital, amplificateur d'innovation

Le digital accroît la capacité de la Recherche de L'Oréal à repousser les frontières de l'innovation et à créer des produits et services toujours plus performants et personnalisés.



Découvrir comment les technologies digitales amplifient la capacité d'innovation de L'Oréal.



Peau et pollution : une expertise historique

L'Oréal mène depuis plusieurs années des recherches sur les effets de la pollution sur la peau. Une expertise qui a fait l'objet de publications scientifiques en 2015.



Comprendre comment la Recherche de L'Oréal répond à cette problématique majeure du 21^e siècle.

Le digital amplifie l'avantage compétitif de L'Oréal sur le marché de la beauté



LUBOMIRA ROCHET
CHIEF DIGITAL OFFICER ⁽¹⁾

LA BEAUTÉ ET LE DIGITAL, L'ACCORD PARFAIT

L'industrie de la beauté est l'une de celles qui profitent le plus de l'ère numérique. La beauté est l'un des principaux sujets discutés en ligne et figure dans le Top 3 des thèmes les plus recherchés sur Google ⁽²⁾. Les tutoriels de beauté sont désormais un phénomène social et cumulent des centaines de millions de vues. Les consommateurs recherchent désormais une expérience et une relation

“L'Oréal inscrit le digital au cœur de son modèle et diffuse les meilleures pratiques dans les marques et les pays”

omnicanaux avec leurs marques préférées, ce qui ouvre, pour ces dernières, de nouveaux points de contact directs avec leurs consommateurs.

AMPLIFIER L'EFFICACITÉ DE NOTRE MODÈLE À L'ÈRE DU DIGITAL

En adaptant son modèle marketing, son modèle média et son modèle de distribution aux nouvelles opportunités ouvertes par le numérique, L'Oréal renforce son avantage concurrentiel et son leadership sur le marché de la beauté. Grâce à la démarche très pragmatique de *test-and-learn* ⁽³⁾, pratiquée sur des centaines d'initiatives, menées dans le monde entier, le groupe accumule de nombreux enseignements.

LES “LOVE BRANDS” DE L'ORÉAL

En 2015, les marques de L'Oréal continuent leur mue en véritable “*love brands*” ⁽⁴⁾ digitales et transforment le digital en atout à tous les niveaux. Les résultats sont impressionnants : ils renforcent la proximité de nos marques avec leurs consommateurs et maximisent leur engagement.

Le digital permet également à nos équipes de capter les tendances en temps réel et de les transformer en innovation produit. Et il accompagne nos marques au moment de leurs lancements-clés pour entrer en contact avec leurs consommatrices et créer le buzz autour de leurs lancements.

EN FLASHANT CETTE PAGE
voir l'interview vidéo de Lubomira Rochet



(1) Directrice Générale Digital. (2) Source : Données Google. (3) Apprendre de ses expériences. (4) Marques favorites des internautes.

COLLABORATEURS
EXPERTS EN DIGITAL



PLUS DE

1 000

DÉPENSES MÉDIA
NETTES EN DIGITAL



25,5%

CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
E-COMMERCE ⁽¹⁾



+ 37,9%

PART DU DIGITAL DANS
LE CHIFFRE D'AFFAIRES
CONSOLIDÉ ⁽¹⁾



5,2%

(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité). À données comparables.



Le potentiel du e-commerce

L'Oréal saisit l'immense potentiel de ce nouveau mode de distribution, grâce à une stratégie adaptée aux spécificités et aux différents usages dans chacun de ses marchés, et à des partenariats forts avec les acteurs de ce circuit.

Dans les pays où les usages digitaux sont très développés, L'Oréal s'associe avec les leaders locaux du e-commerce. Pionnier dès 2010 avec la première boutique L'ORÉAL PARIS sur le site Tmall, L'Oréal Chine collabore également avec le site Alibaba depuis 2013. Aux États-Unis, L'Oréal Luxe réalise près de 15 % de son chiffre d'affaires en e-commerce⁽¹⁾ en s'appuyant à la fois sur les partenaires distributeurs et sur les sites des marques. En Russie, le groupe identifie le site Ozon comme un acteur stratégique du e-commerce local et co-construit un plan pour lancer la catégorie cosmétique.

(1) Dont remontées distributeurs et estimations L'Oréal.

“ Nous avons développé de nombreux partenariats de e-commerce, qui enregistrent déjà de bons résultats, et nous sommes devenus la référence en matière de beauté en ligne en Russie ”

ARNAUD DARDE

DIRECTEUR COMPTES CLÉS, L'ORÉAL RUSSIE

ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 2 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE



LE DIGITAL COMME AMPLIFICATEUR DES MARQUES

Découvrir comment les marques du groupe sont devenues des "love brands"⁽¹⁾.

(1) Marques favorites des internautes.



UN MARKETING CIBLÉ POUR PLUS D'EFFICACITÉ

Comprendre comment les marques de L'Oréal utilisent le precision advertising.

Combiner nos expertises pour satisfaire les clients

2015 a été une très bonne année pour les Opérations⁽¹⁾ de L'Oréal, elles délivrent une performance accrue dans tous les domaines qui leur incombent. La poursuite en 2015 de la modernisation de notre *supply chain*⁽²⁾, par exemple, illustre parfaitement nos impératifs d'agilité, de compétitivité et de fiabilité dans tous les circuits de distribution, et en particulier dans le *deep trade*⁽³⁾ et le e-commerce qui représentent deux de nos défis majeurs.

DÉCOUPLER LES ÉMISSIONS DE CO₂ DE LA CROISSANCE

En matière d'environnement également, l'année 2015 a été exceptionnelle. Nous avons diminué de 56 % nos émissions de CO₂ dans l'ensemble de nos usines depuis 2005⁽⁴⁾ tandis que notre



BARBARA LAVERNOS
DIRECTRICE GÉNÉRALE
OPÉRATIONS

“ Nous avons démontré
une nouvelle fois
notre faculté d'adaptation
à un monde qui change ”

production a cru de 26 % ; neuf de nos usines et centrales affichent la neutralité carbone et L'Oréal a été reconnu leader dans la lutte contre le changement climatique⁽⁵⁾. Ces performances illustrent notre capacité à découpler d'une part la croissance de notre activité, et d'autre part la consommation des ressources ; et témoignent de l'engagement des équipes Opérations dans la réussite du programme stratégique du groupe “*Sharing Beauty With All*”⁽⁶⁾.

SATISFAIRE CONSOMMATEURS ET CLIENTS-DISTRIBUTEURS

Toute notre chaîne d'expertises, depuis la conception jusqu'à la distribution, en passant par les achats et la production, est tournée transversalement vers un seul et unique enjeu décisif : satisfaire les exigences croissantes des consommateurs et des clients-distributeurs, qui aspirent à plus de personnalisation, de digital et de réactivité dans l'exécution. C'est notre mission : permettre à l'ensemble des marques du groupe d'apporter aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les solutions cosmétiques les plus avancées pour une valeur perçue maximale.

(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) 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. (3) Réseaux étendus de points de vente dans les Nouveaux Marchés. (4) En valeur absolue. Dans les usines et centrales de distribution. (5) Source : CDP, anciennement Carbon Disclosure Project. (6) Partager la beauté avec tous.

BREVETS
PACKAGING
ET PROCÉDÉS



90

FOURNISSEURS
D'EMBALLAGES ET DE
MATIÈRES PREMIÈRES



1 850

USINES
DANS LE MONDE



44

POINTS DE LIVRAISON
DANS LE MONDE



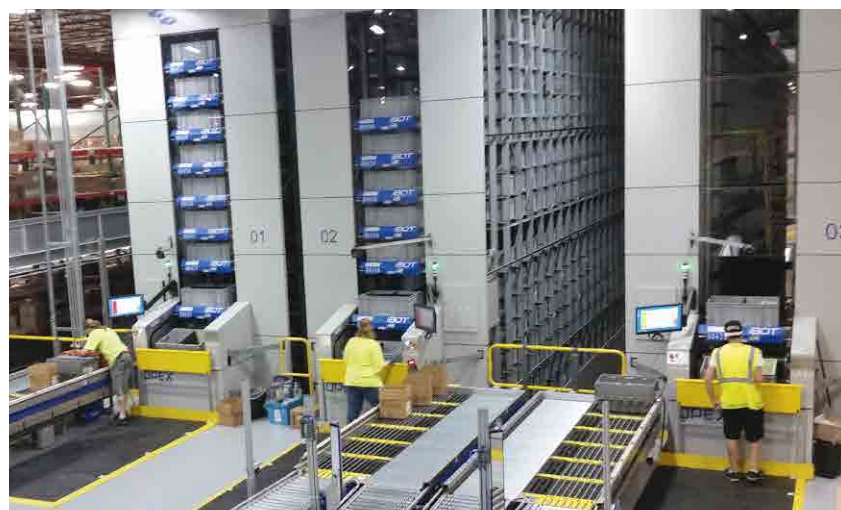
515000



L'efficacité du groupe renforcée en 2015

TOP 5 EUROPE
DES MEILLEURES
SUPPLY CHAINS⁽²⁾

+ 4 PLACES
DANS LE CLASSEMENT DES MEILLEURES
SUPPLY CHAINS MONDIALES⁽²⁾



L'expertise de la supply chain, au service du déploiement mondial de Urban Decay

Les Opérations jouent un rôle-clé dans l'intégration et le déploiement des acquisitions au sein du groupe L'Oréal. L'internationalisation de URBAN DECAY en est une belle illustration. Afin d'accompagner le développement mondial de cette marque américaine, les équipes de la *supply chain*⁽¹⁾ partagent compétences et systèmes d'information, en particulier dans le domaine de la planification. Cette réussite passe également par l'utilisation des réseaux L'Oréal de distribution physique, de *hubs* et de transport, pour servir l'ensemble des points de ventes de URBAN DECAY qui sont en forte accélération depuis trois ans.

(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) Source : Société Gartner, spécialiste indépendant de l'évaluation des entreprises, "Gartner Supply Chain Top 25 for 2015".

ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 2 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE



CONCEVOIR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE MASCARAS

Découvrir l'innovation *packaging*
à l'origine du succès de Lash Sensational
de MAYBELLINE NEW YORK.



UN MODÈLE INDUSTRIEL PERFORMANT EN CONSTANTE ÉVOLUTION

En savoir plus sur l'automatisation
des usines L'Oréal.

Accompagner les transformations de L'Oréal

UNE GRANDE CONTINUITÉ STRATÉGIQUE

Notre capacité à détecter les talents, puis à les développer et à les fidéliser reste au cœur de notre politique de Relations Humaines. Son rôle est d'anticiper la dynamique de croissance du groupe, en intensifiant le recrutement de talents internationaux, en favorisant l'émergence des talents locaux et en permettant à tous d'accéder à des opportunités de développement et de formation. Les 4 000 ressources pédagogiques de notre portail *My Learning* sont accessibles en onze langues dans 67 pays et nous avons dépassé 30 000 utilisateurs en 2015. Sur le plan de la performance sociale, une étape essentielle a été franchie. Grâce au programme "*Share & Care*⁽¹⁾", nos collaborateurs, partout où nous sommes implantés, bénéficient désormais des meilleures garanties sociales de chaque pays. Ce progrès est un élément-clé de notre croissance durable.

UNE RUPTURE DANS LA MANIÈRE DE TRAVAILLER

Les Relations Humaines sont au premier plan de la digitalisation du groupe. Nous avons mis en place une structure

spécifique pour le recrutement de profils dont le digital est le cœur de métier, en particulier sur des expertises nouvelles que nous n'avions pas en interne. D'une population de 200 profils d'experts il y a cinq ans, nous sommes passés à plus de 1 000 en 2015. Nous avons mis en œuvre un plan de formation massif pour accélérer l'intégration du digital à tous les niveaux de l'entreprise. Le digital change aussi nos pratiques. Aujourd'hui, il est notre premier canal de recrutement et permet de communiquer notre promesse employeur d'une manière transparente, directe et internationale. C'est tout un état d'esprit qui se diffuse dans l'entreprise en s'appuyant sur des éléments de la culture L'Oréal.

(1) Partager et prendre soin. (2) Employés permanents du groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel inférieurs à 21 heures par semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle.



JÉRÔME TIXIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL
RELATIONS HUMAINES ET
CONSEILLER DU PRÉSIDENT

“ Notre politique de Relations Humaines soutient les priorités stratégiques du groupe telles que l'Universalisation, le Développement Durable et l'accélération digitale ”

COLLABORATEURS
FORMÉS AU DIGITAL
EN 2015



PLUS DE

5000

COLLABORATEURS
BÉNÉFICIAIRES D'UNE
PROTECTION SOCIALE
MINIMUM⁽²⁾



100%

ABONNÉS
SUR LINKEDIN



800000

FEMMES
AU COMITÉ
EXÉCUTIF



31%



L'Oréal "Share & Care"⁽¹⁾: objectifs atteints

En 2013, L'Oréal s'est engagé à horizon 2015 à faire bénéficier ses collaborateurs des meilleures pratiques en matière d'avantages sociaux. Fin 2015, les éléments essentiels du programme sont déployés dans tous les pays où L'Oréal a des filiales⁽²⁾:

- une protection en cas de décès ou d'invalidité permanente totale d'au moins 24 mois de salaire⁽³⁾;
- un remboursement des frais médicaux d'au moins 75% sur les risques majeurs;
- un congé paternité d'au moins trois jours rémunéré à 100%;
- un congé maternité de quatorze semaines minimum rémunéré à 100%⁽³⁾;
- des dispositifs de flexibilité dans l'organisation du travail.

DES INITIATIVES SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chaque collaborateur en lui offrant un environnement de travail facilitateur et enrichissant: c'est le pilier "Enjoy"⁽⁴⁾ du programme "Share & Care". Chaque pays est encouragé à développer ses propres initiatives liées aux besoins spécifiques locaux.

(1) Partager et prendre soin. (2) Employés permanents du groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel inférieurs à 21 heures par semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle. (3) La mise en place en Corée est prévue courant 2016. (4) Qualité de vie au travail. (5) Organisation internationale du travail.



EN FLASHANT CETTE PAGE
voir la vidéo L'Oréal "Share & Care"

L'Oréal est membre fondateur du nouveau réseau mondial d'entreprises créé par l'OIT⁽⁵⁾ pour développer la protection sociale dans le monde entier.

“
Offrir la meilleure protection sociale à ses collaborateurs partout dans le monde est une ambition stratégique pour L'Oréal”

JEAN-PAUL AGON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 2 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE



À LA RENCONTRE DES TALENTS L'ORÉAL

Rencontrer neuf talents internationaux, aux parcours et profils très différents.



LES RELATIONS HUMAINES, MOTEUR DE LA DIGITALISATION DU GROUPE

Voir deux interviews vidéo sur les Relations Humaines à l'ère du digital.

Être une entreprise citoyenne et solidaire



ISABEL MAREY-SEMPER
DIRECTRICE GÉNÉRALE
COMMUNICATION,
AFFAIRES PUBLIQUES ET
DÉVELOPPEMENT DURABLE

LA COMMUNICATION, UN LEVIER D'ENGAGEMENT

L'Oréal est une entreprise centenaire fondée sur des valeurs – passion pour la Beauté, innovation, goût d'entreprendre, ouverture d'esprit, quête de l'excellence et responsabilité – partagées par l'ensemble des collaborateurs à travers le monde. Les équipes de la Communication se mobilisent pour

nourrir cet engagement en interne tout au long de l'année et au travers d'initiatives emblématiques telles que le *Citizen Day*⁽¹⁾. Ce grand rendez-vous annuel est un événement très fédérateur qui a réuni en 2015 plus de 25 000 collaborateurs. Le groupe enrichit également ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes pour faire connaître toujours mieux ses expertises et ses engagements, qui sont autant d'atouts pour continuer à construire le L'Oréal de demain.

LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

En 2015, à l'occasion de la COP21, L'Oréal réaffirme par sa présence qu'une grande entreprise peut jouer un rôle majeur en faveur de l'environnement tout en maintenant des critères élevés de

performance. Les enjeux liés à la responsabilité sociétale et environnementale sont autant d'opportunités pour le groupe de renforcer son modèle d'innovation et de production, de communiquer avec ses consommateurs et partenaires, et de partager avec eux sa croissance. Avec "*Sharing Beauty With All*"⁽²⁾, véritable axe stratégique de notre engagement citoyen, le développement durable est intégré dans la stratégie de L'Oréal et accompagne notre performance économique et financière sur le long terme.

“Le groupe enrichit ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes pour faire connaître ses expertises et ses engagements”

(1) Journée citoyenne. (2) Partager la beauté avec tous.
(3) Indice de divulgation de l'information liée aux changements climatiques. (4) Équilibrée au niveau des émissions carbone.

NATIONALITÉS
REPRÉSENTÉES
DANS LES ÉQUIPES
COMMUNICATION



PLUS DE
60

PARTICIPANTS
AU CITIZEN DAY 2015



25000

NOTE ATTRIBUÉE PAR
LE CLIMATE DISCLOSURE
LEADERSHIP INDEX⁽³⁾



A 99/100

LE GROUPE VISE À ÊTRE
"CARBON BALANCED"⁽⁴⁾



EN
2020



Une participation en forte hausse

ENTRE 2012 ET 2015

+ 39%

CROISSANCE DU NOMBRE DE COLLABORATEURS
PARTICIPANT AU CITIZEN DAY



Citizen Day : un engagement mondial

Créé il y a six ans, le *Citizen Day*⁽¹⁾ est la journée de solidarité qui rassemble à travers le monde des milliers de collaborateurs de L'Oréal qui souhaitent s'investir dans des actions bénévoles. L'édition 2015 connaît un engouement sans précédent avec au total près de 200 000 heures de bénévolat réalisées.

ANNÉE APRÈS ANNÉE, UN ENGAGEMENT RENFORCÉ

L'événement se décline dans l'ensemble des pays dans lesquels le groupe est présent avec des initiatives locales, comme en Chine pour soutenir les populations défavorisées, ou en Turquie auprès d'une association qui accompagne des jeunes souffrant d'autisme.

(1) Journée citoyenne.

ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE



AVANCÉES ET RÉSULTATS 2015

*"Grâce à la mobilisation des équipes,
le programme "Sharing Beauty With All"
s'est déployé partout dans le monde"*



ALEXANDRA PALT

DIRECTRICE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
ET ENVIRONNEMENTALE

Nourrir la confiance et accompagner la croissance

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE PÉRENNE DE L'ORÉAL

2015 est une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires, des résultats et de la rentabilité. 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.



CHRISTIAN MULLIEZ

VICE-PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL
ADMINISTRATION ET FINANCES

RENFORCER LA CONFIANCE

La relation de confiance qui unit L'Oréal à l'ensemble de ses parties prenantes va de pair avec une vigilance permanente.

“ Nous contribuons
à nourrir une relation
de confiance, essentielle
à la croissance
pérenne de L'Oréal ”

La santé financière du groupe s'appuie sur un suivi attentif des *cash-flows* et sur la sécurisation des financements. Auprès des fournisseurs et des clients, la relation de confiance repose sur le professionnalisme et l'éthique dans les échanges. Auprès des actionnaires et des investisseurs, l'équipe de la communication financière entretient une relation basée sur le dialogue et la proximité, et fournit une information économique sincère et transparente sur l'activité du groupe. Les équipes ont apporté leur contribution aux travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités avec un niveau de qualité et d'exigence renforcé.

MISSIONS D'AUDITS
INTERNES RÉALISÉES
EN 2015



45

ACTIONNAIRES
PRÉSENTS À L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE 2015



PRÈS DE
1800

VISITES SUR LE SITE
INTERNET DU RAPPORT
D'ACTIVITÉ 2014



PRÈS DE
130000

AWARDS⁽¹⁾ DU
CONTRÔLE INTERNE



3^e ÉDITION

(1) Prix.



Le contrôle interne et la gestion des risques

Le contrôle interne est un dispositif qui contribue au développement de l'activité de L'Oréal par la conformité aux lois, l'application des normes du groupe et la fiabilité de l'information financière et extra-financière. Permettant d'anticiper, prévenir et mieux gérer les risques, il est aussi un instrument d'aide à la décision et à l'action en veillant à l'efficacité et la simplicité des processus internes. Depuis 2012, le réseau des responsables s'est significativement développé, pour atteindre plus de 110 collaborateurs aujourd'hui, couvrant ainsi la quasi-totalité des pays dans lequel le groupe est présent.

*3 missions au service de la croissance
Normer – Former – Contrôler*

“ Le dispositif de contrôle interne nous permet de mieux anticiper, prévenir et gérer les risques, dans tous nos domaines d'activité, pour renforcer notre performance ”

PHILIPPE CORNU

DIRECTEUR DU RISK MANAGEMENT
ET DE LA COMPLIANCE

ACCÉDEZ DIRECTEMENT

AUX CONTENUS EN LIGNE EXCLUSIFS SUR CES 2 SUJETS
EN FLASHANT CETTE PAGE AVEC L'APPLI L'ORÉAL FINANCE



RELATION DE CONFIANCE ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Voir les témoignages des actionnaires
du Comité Consultatif en vidéo.

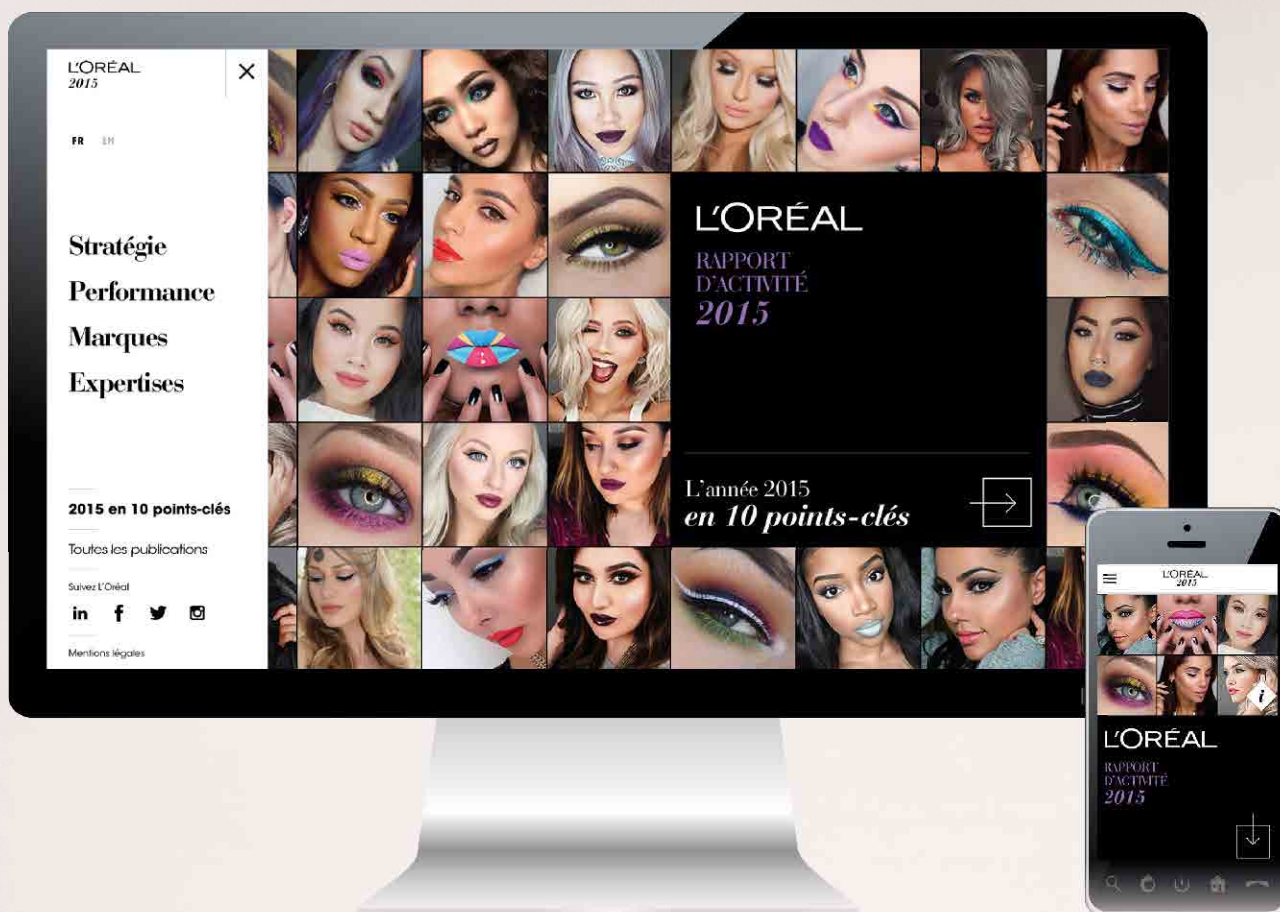


LES OUTILS IT AU SERVICE D'UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Découvrir la palette de solutions pour favoriser
la coopération et la mobilité.

Découvrir plus de contenus

en ligne sur loreal.fr ou en flashant la page avec l'appli L'Oréal Finance



Retrouvez toutes les publications 2015

LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2015 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.

LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant notamment les comptes 2015, 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

Rapport d'avancement 2015 des résultats du programme de développement durable "Sharing Beauty With All".



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
Service Émetteurs
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

ANALYSTES FINANCIERS ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

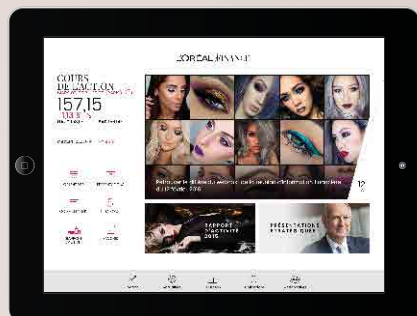
Françoise Lauvin
flauvin@loreal-finance.com

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

JOURNALISTES

Stéphanie Carson Parker
corporatypress@loreal.com

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



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

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



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

Crédits photos : Couverture : @nathaliemunozx3, @wickedbeautification, @livingdeadmakeup, @mico2014, @akfreestyle, @babsbeauty, @marioncameleon, @ssssamanthaa, @lilacbat, @akfreestyle, @makeupshayla, @tenipanosian, @lindasteph, @dlishhhhh, @colour_obsession, @kimthainguyen, @colour_obsession, @iamamypham, @rebeccaseals, @ssssamanthaa, @sultrysuburbia, @babsbeauty, @greta_ag, @diamondmakeupgal, @lilacbat, @sonjdradeluxe, @mariamglambeauty, @makeupbyjenny, @dirty melodies, @jerlicidotcom, @sonjdra, @mdotmakeup, Thomas Gogny (2^e de couverture, p. 3, 11, 23, 27, 31, 35, 42, 46, 50, 54, 3^e de couverture), Rudy Balasko/Thinkstock (2^e de couverture), Craig McDeane (2^e de couverture, p. 1, 26, 28, 3^e de couverture), François Kalife/L'Oréal Professionnel (2^e de couverture, p. 32), La Roche-Posay (2^e de couverture, p. 36), Jean-Charles Recht (2^e de couverture, p. 36), SkinCeuticals (2^e de couverture, p. 36), Andreas van Bergerem pour L'Oréal Recherche et Innovation (2^e de couverture, p. 43), Axel Alexander/L'Oréal Travel Retail (2^e de couverture), Aline Massuca (p. 4), Marcel Crozet (p. 5), Daniel Yanney (p. 5), View-stock/Xsandra/Gettyimages (p. 6, 7), Stéphane de Bourgies (p. 11, 12, 52), Marcel Grubenmann (p. 11), Julianne Moore, Liya Kebede, Zoe Saldana/Sébastien Calvet/L'Oréal Paris (p. 17), J. Bruce Henderson (p. 17), Lancôme (p. 17), Blend/Photononstop (p. 17), Miguel Martínez (p. 18), L'Oréal (p. 19, 25, 47, 51, 56), Alain Buu (p. 19, 55), David Stanton (p. 19), L'Oréal Turquie (p. 19), L'Oréal Inde (p. 19), Okea/Imagehub88/Thinkstock (p. 21, 24, 30), Kevin Dutton/GO Premium/GraphicObsession (p. 21, 22, 25), Leonello Calvetti/Science Photo Library/Photononstop (p. 21, 24, 36), Kenneth Willardt (p. 22), Nyx Professional Makeup (p. 24), Maybelline New York (p. 25, 44), Garnier (p. 25), YSL Beauté (p. 28), Fabien Sarazin (p. 28), Kinetic Worldwide (p. 29), L'Oréal Travel Retail (p. 29, 37), Lisa Eldridge pour Lancôme (p. 29), Nicolas Bustos (p. 30), Fabien Sarazin/Opos (p. 32), Publicis/L'Oréal (p. 32), Fabien Sarazin/L'Oréal (p. 32), Larisa Bozhikova (p. 32), Alberto Ferrero (p. 33), L'Oréal Produits Professionnel Brésil (p. 33), Redken (p. 33), Christian Kettiger (p. 34), Keraskin Esthetics/DR (p. 36), Roberto Loffel (p. 37), Romain Vesin (p. 37), Margaret Rowe/GO Premium/GraphicObsession (p. 38), Alex King (p. 38), The Body Shop (p. 38, 39), ©2016 The Body Shop International Plc All rights reserved (p. 39), Claudius Holzmann/Cream Pictures (p. 40, 41), Jean-Jacques Schoonjans (p. 43), Isabelle Walter (p. 43), L'Oréal Chine (p. 44, 45), Photosearch/Photononstop (p. 45), Nicolas Menu (p. 47), Pierre-Olivier/Capa Pictures (p. 48), Victor Sevillano/L'Oréal Espagne (p. 49), L'Oréal Pérou (p. 51), Voraphol Thammarungsri (p. 53), Tetra Images/Photononstop (p. 53), Anastasia Muliarchuk (p. 53), Frédéric Blaise (p. 53), Cisco (p. 55), L'Oréal/DR, X.

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

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.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par **ipedit**

L'ORÉAL

Société Anonyme au capital de 112 596 669,60 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.fr - www.loreal-finance.com

Calculateur Environnemental⁽¹⁾

format
22 x 30,5 cm

quantité
5000

PAGES INTÉRIEURES

papier
Cocoon Silk

grammage
150g/m²

nombre de pages
56

COUVERTURE

papier
Cocoon Silk

grammage
300g/m²

nombre de pages
4

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

1 462 kg de matières envoyées en décharge

196 kg de CO₂ équivalent à :

1 964 km parcourus en voiture européenne moyenne

3 341 kWh d'énergie

53 539 litres d'eau

2 376 kg de bois



(1) L'évaluation de l'empreinte carbone est réalisée par Labelia Conseil conformément à la méthodologie Bilan Carbone®. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé considéré et un papier à fibres vierges selon 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.

Printed on paper awarded the EU Ecolabel

EU Ecolabel : FR/011/003



DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015
sur www.loreal.fr ou en flashant la couverture
avec l'appli L'Oréal Finance

L'ORÉAL

loreal.fr
loreal-finance.com