



## Développer et fidéliser nos collaborateurs

“N<sup>o</sup>tre ambition est de faire de L’Oréal l’employeur préféré dans tous les pays où le groupe est implanté. Pour cela, nous cherchons à attirer les meilleurs talents et à créer, avec chaque collaborateur, un lien fort basé sur une vision à long terme de sa carrière. Alors que les évolutions démographiques rendent le marché du travail plus compétitif, les équipes Ressources Humaines de L’Oréal ont plus que jamais pour mission de renforcer l’expertise, développer le potentiel, promouvoir et fidéliser les talents du futur pour nourrir une croissance durable. Elles ont aussi pour mission d’accompagner les divisions dans leurs projets de développement et d’évolution de leurs organisations, dans le respect des valeurs sociales de L’Oréal, avec un souci permanent des intérêts de chaque collaborateur.”

**Geoff Skingsley**  
Vice-Président  
Directeur Général Ressources Humaines

### “L’ORÉAL & ME”<sup>(1)</sup>: UN ENGAGEMENT MUTUEL

L’année 2008 marque une nouvelle étape dans la politique de Ressources Humaines de L’Oréal avec le lancement de “L’Oréal & Me”<sup>(1)</sup>. Véritable engagement mutuel entre le groupe et ses collaborateurs, ce programme sera progressivement étendu à l’ensemble des pays d’ici 2010.



“L’Oréal & Me”<sup>(1)</sup> s’appuie sur les forces et les valeurs traditionnelles de L’Oréal. Il apporte une réponse concrète aux attentes exprimées par les collaborateurs lors des enquêtes d’opinion internes menées en 2006. “L’Oréal & Me”<sup>(1)</sup> reprend l’ensemble des politiques et pratiques de Ressources Humaines en matière d’évolution de carrières, d’évaluation, de rémunération et de développement applicables à tous les employés à travers le monde. Il rappelle les fondements de la stratégie de relations humaines de L’Oréal, centrée sur l’individu, et l’ambition du groupe en tant qu’employeur responsable.

“L’Oréal & Me”<sup>(1)</sup> offre un soutien aux managers pour développer leurs équipes, stimuler leur engagement et récompenser leur contribution. Ce programme inclut plusieurs dispositifs dont un système mondial d’évaluation et une gestion dynamique des carrières dans le cadre de programmes personnalisés. Il vient renforcer la culture de L’Oréal en matière de *feedback* permanent sur la performance, les compétences et les aspirations des collaborateurs. “L’Oréal & Me”<sup>(1)</sup> a pour ambition de construire une relation de confiance durable entre L’Oréal et chacun de ses collaborateurs.



(1) “L’Oréal & moi” en France.

# faits marquants 08

**49 000 étudiants du monde entier participent à l'un des quatre jeux d'entreprise** de L'Oréal, qui couvrent chacun une discipline différente.

**Création de "L'Oréal & Me"<sup>(1)</sup>**, une nouvelle politique d'engagement mutuel entre le groupe et ses collaborateurs.

**Lancement du programme "EurOpportunity"** qui propose aux meilleurs étudiants des universités partenaires des stages à l'étranger dans les filiales européennes du groupe.

**Inauguration à Dubaï du cinquième centre de formation**, après ceux de Shanghai, New York, Rio et Paris.

**Organisation des premiers Trophées L'Oréal "Initiatives pour le Handicap"** qui récompensent plusieurs entités du groupe pour leurs actions concrètes en faveur du handicap.

**L'Oréal reçoit le Trophée de l'Engagement durable** pour le plan d'épargne retraite collectif (Perco) mis en place en France en 2003.

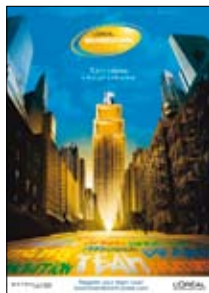
## LES JEUX D'ENTREPRISE : UNE EXPÉRIENCE UNIQUE POUR LES ÉTUDIANTS



La 4<sup>e</sup> édition du jeu "L'Oréal Ingenius" s'est déroulée dans 11 pays. Les étudiants ingénieurs ont pu exprimer leur créativité pour intégrer le développement durable au cœur du process industriel de l'entreprise.



"L'Oréal Estrat 8", jeu de stratégie simulant une entreprise virtuelle, a attiré 44 000 étudiants de 110 pays.



Le premier prix de la 16<sup>e</sup> édition du jeu d'entreprise "L'Oréal Brandstorm" a été attribué à une équipe de l'Utah aux Etats-Unis, qui a imaginé la stratégie marketing d'une gamme de produits solaires.

## RECRUTEMENT : UNE HISTOIRE DE PASSION PARTAGÉE

Pour atteindre ses objectifs de développement, L'Oréal a besoin d'une équipe de Ressources Humaines capable d'identifier, d'attirer et de convaincre les meilleurs talents qui piloteront ses activités futures. Ce besoin est une réalité sur tous les continents, tant dans les pays en développement rapide où le groupe recrute et forme de nombreux managers, que sur ses marchés historiques. A cela s'ajoute un impératif de diversité, source de progrès, de richesse culturelle et de performance des équipes à travers le monde.

Pour remplir cette mission, L'Oréal met en œuvre une politique de recrutement originale, fondée sur un concept clé de l'aventure L'Oréal : "Partager la passion".

En 2008, Universum place L'Oréal comme employeur idéal en Europe pour les étudiants en marketing. Parallèlement, L'Oréal arrive premier du classement Trendence comme employeur le plus attractif pour les étudiants européens en école de commerce.

## LE DÉVELOPPEMENT AU CŒUR DU GROUPE

La croissance durable de L'Oréal repose en partie sur l'anticipation des besoins de formation dans toutes les activités et sur le développement des talents. Pour transmettre l'expertise et garantir à tous ses collabora-

teurs l'accès aux programmes de formation, L'Oréal s'est doté de centres de formation régionaux aux Etats-Unis, en Chine, en France, au Brésil et aujourd'hui à Dubaï.

## FORMATIONS POUR LES ÉQUIPES MARKETING ET RECHERCHE

L'innovation et la créativité sont vitales pour L'Oréal, qui conçoit et déploie un programme de développement complet pour ses équipes marketing et recherche.

### Osmose

Ce séminaire s'inscrit dans les programmes "Must Have", définis pour que chaque collaborateur puisse acquérir les fondamentaux requis pour sa fonction. Commun aux équipes marketing et recherche, Osmose initie le personnel des laboratoires au marketing, forme les équipes marketing à l'expertise scientifique, et contribue ainsi à fluidifier ce lien essentiel dans le processus d'innovation.

### Créativité 360°

Développer la créativité des équipes marketing de L'Oréal, c'est l'objectif de cette formation. Bâtie sur le principe de l'apprentissage par l'action, elle adapte les cours aux besoins opérationnels d'une équipe spécifique. Après le Brésil et l'Europe en 2007, la Chine et les Etats-Unis lancent cette formation en 2008, désormais déployée dans 11 pays.

## "L'Oréal Innovation Lab": créer les cosmétiques de demain

"L'Oréal Innovation Lab" est un jeu d'entreprise inédit qui s'adresse aux étudiants des disciplines scientifiques (chimie, physique, biologie, agronomie...), et les invite à imaginer les produits cosmétiques de demain, dans les laboratoires du groupe. En 2008, pour sa 2<sup>e</sup> édition, 40 finalistes se sont retrouvés à Paris pour échanger avec des chercheurs de L'Oréal dans le cadre d'ateliers d'analyse sensorielle, d'évaluation instrumentale ou de cosmétoclinique. Puis, en équipes de quatre, ils se sont glissés dans la peau d'un chercheur afin de présenter leur vision d'un produit de soin pour homme de demain à un jury d'experts scientifiques et marketing. Novateur, ce jeu souligne l'importance de la recherche dans le groupe. Il permet en outre aux équipes de recrutement de renforcer leurs partenariats avec les meilleures universités et écoles scientifiques pour détecter les chercheurs de demain. Dès 2009, "L'Oréal Innovation Lab" est étendu aux Etats-Unis et à la Chine.



—CRÉATIVITÉ 360°  
Formation à Shanghai (Chine).



**ENCOURAGER LE DIALOGUE**

Les relations sociales sont basées sur la confiance et le respect mutuel. Elles reposent sur un dialogue ouvert, participatif et permanent entre les salariés, leurs représentants et la Direction. Ainsi, plus de 24 500 collaborateurs sont couverts par l'Instance européenne de dialogue social (IEDS) de L'Oréal.

En 2008, le groupe est récompensé par le Trophée de l'Engagement durable pour le plan d'épargne retraite collectif, Perco, mis en place en France en 2003. Il souligne le caractère innovant et précurseur du dispositif permettant aux salariés d'épargner tout ou partie de leur Participation en vue de la retraite.

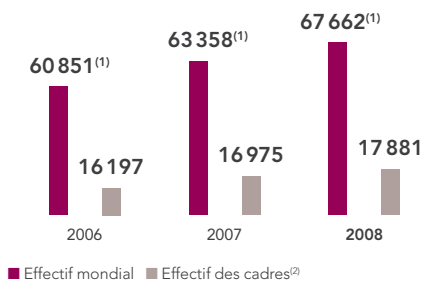
**RECONNAITRE L'ENGAGEMENT ET LA PERFORMANCE**

L'objectif de L'Oréal est de proposer des rémunérations individuelles et collectives destinées à attirer et retenir les personnes de talent. La contribution de chacun est évaluée en fonction de sa propre performance et récompensée par un salaire compétitif. La rémunération collective est aussi un outil qui permet de développer l'appartenance des collaborateurs à la société et contribue aux objectifs globaux.

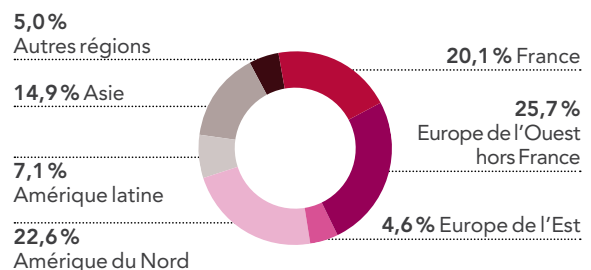
**ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

En 2008, L'Oréal lance en France une réflexion sur la classification des métiers industriels et logistiques afin d'établir les compétences clés pour chaque poste. Ce projet vise à accompagner le développement professionnel des collaborateurs travaillant dans les usines et centrales, afin de donner à chacun des perspectives d'évolution de carrière au sein d'un métier et d'un métier à un autre. Le projet a été mené en collaboration avec les représentants des organisations syndicales au niveau européen. Il se poursuivra en 2009.

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS**



**RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE<sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2008**



(1) Y compris The Body Shop depuis 2006, les distributeurs américains depuis 2007, la totalité du Club des Créateurs de Beauté et YSL Beauté depuis 2008.  
(2) Effectif des cadres de la branche cosmétique, hors YSL Beauté.

# Agir pour la diversité et l'égalité

L'engagement du groupe en faveur de la diversité et de l'égalité se traduit par des actions très concrètes.

## Diversité : 7 500 managers déjà formés

Lancé fin 2006, le séminaire Diversité dédié aux managers est un pilier de la politique diversité du groupe. Objectifs : aider à identifier et dépasser ses propres barrières, et élaborer des plans d'actions. En 2008, son déploiement s'est considérablement accéléré : 4 660 managers – dont 2 900 en France et 360 en Espagne – ont suivi cette formation, soit 7 500 managers de 32 pays d'Europe formés en deux ans. Des sessions pilotes sont d'ores et déjà lancées dans quatre nouveaux pays : la Russie, l'Autriche, la Grèce et la Suisse.



## Premiers Trophées L'Oréal "Initiatives pour le Handicap"

Convaincu qu'une politique de diversité ne peut s'entendre sans une politique en faveur du handicap, L'Oréal considère l'accueil, l'intégration et le développement professionnel des personnes handicapées comme un engagement indispensable vis-à-vis de l'ensemble de ses collaborateurs et des parties prenantes. C'est dans ce contexte très volontariste que L'Oréal a organisé les premiers Trophées L'Oréal "Initiatives pour le Handicap". Ils récompensent des entités du groupe pour leurs actions concrètes en faveur du handicap autour des thèmes suivants : le recrutement et le maintien dans l'emploi de personnes handicapées, les partenariats avec des entreprises du secteur protégé, les actions de sensibilisation autour du handicap et l'accessibilité des locaux et de l'information.

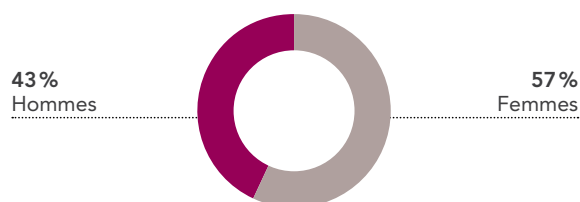
## Promouvoir l'emploi des seniors

En avril 2008, L'Oréal organise le premier forum Emploi et Diversité sur le thème "Optimiser sa deuxième partie de carrière" à destination des personnes âgées de plus de 45 ans. Objectifs : valoriser la séniorité et rompre avec les stéréotypes liés à l'âge. Parrainé par le ministère français de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et initié par le groupe avec d'autres partenaires, ce forum a permis la rencontre d'une douzaine d'entreprises avec 200 seniors expérimentés.

## Accord pour l'égalité professionnelle entre hommes et femmes

L'Oréal conduit, depuis de nombreuses années, une politique sociale active en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et a développé très tôt des avantages de parentalité permettant d'offrir des conditions favorables pour une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. En 2008, la Direction de L'Oréal formalise ses engagements dans un accord d'entreprise signé avec l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord définit les principes d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes que L'Oréal entend garantir.

RÉPARTITION DES CADRES PAR GENRE EN 2008<sup>(2)</sup>



RÉPARTITION DES MEMBRES DES COMITÉS DE DIRECTION PAR GENRE EN 2008<sup>(2)</sup>

