

Vers de nouveaux horizons

Pour l'année 2005, nous nous étions fixé en priorité deux objectifs.

D'abord, mettre en route le changement de génération à la tête de L'Oréal, préparé de longue date, sans déstabiliser l'entreprise ni les marchés. On peut dire aujourd'hui que cet objectif est largement atteint : la légitimité de Jean-Paul Agon est très largement reconnue à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La transition se déroule donc sereinement sous le signe de la continuité mais aussi d'une ouverture d'esprit et d'une ambition réaffirmées.

Le deuxième objectif était, comme toujours, de réaliser une nouvelle année de croissance à deux chiffres de nos résultats. Nous l'avons atteint pour la vingt-et-unième fois consécutive.

Croissance mondiale malgré des difficultés en Europe

Le chiffre d'affaires hors d'Europe représente désormais en 2005 près de 53 % de nos ventes et même plus de 55 % au second semestre de l'année.

C'est sans doute ce qui nous permet d'atteindre une croissance du chiffre d'affaires de +6,5 % sur l'année malgré quelques difficultés en Europe. En effet, dans un marché très déprimé, nous avons terminé l'année en croissance de +0,1 % en Europe de l'Ouest malgré un début d'année très difficile.

En Amérique du Nord, notre activité a été soutenue avec une progression du chiffre d'affaires de +6,4 % à données comparables, soit une croissance près de deux fois supérieure à celle du marché.

Par ailleurs, L'Oréal a continué sa progression très rapide dans le reste du monde avec de nouvelles percées dans les nouveaux marchés comme en Russie où la croissance demeure extrêmement forte (+40 %), au Mexique (+13 %), en Argentine (+22 %) ou en Chine (+27 % hors acquisitions), pays qui continue de représenter un très grand espoir pour notre groupe.

Une fois de plus, les pays relais de croissance ont donc magnifiquement mérité leur nom et confirmé le succès du pari pris il y a quelques années d'ouvrir simultanément des filiales dans la quasi-totalité des marchés émergents. Nous préparons déjà les "relais des relais" comme l'Inde où nos ventes ont progressé de 46 % en 2005.

Au niveau de nos activités, notre stratégie de diversification a une fois de plus été validée.

La progression rapide des Divisions Cosmétique Active (+13,5 %) et Produits Professionnels (+6,1 %) a compensé une année dans laquelle les Produits de Luxe (+2,7 %) ont été confrontés à la consolidation de la distribution en Europe comme aux Etats-Unis, et où la Division Produits Grand Public (+4,6 %) a été freinée par une faible croissance en Europe.

“Une fois de plus, les pays relais de croissance ont magnifiquement mérité leur nom et confirmé le succès du pari pris il y a quelques années d'ouvrir simultanément des filiales dans la quasi-totalité des marchés émergents.”



*“Nous sommes
pleinement convaincus
que la diversité
nous enrichit en nous
rendant plus créatifs,
plus imaginatifs,
plus innovants.”*

Nouvelle amélioration des marges

Au total, la croissance de nos ventes s'accompagne d'une nouvelle amélioration de nos marges opérationnelles.

L'amélioration du coût des ventes se situe dans le prolongement de nos améliorations historiques malgré, notamment, l'augmentation du prix de certaines matières premières. Les frais commerciaux et administratifs ont, eux aussi, évolué favorablement, tout comme les frais publi-promotionnels qui ont progressé un peu moins rapidement que le chiffre d'affaires grâce à l'amélioration des conditions d'achat et à une meilleure gestion des frais techniques.

Nous améliorons nos marges sans sacrifier les investissements à long terme de l'entreprise. Notre budget de recherche et développement a en effet continué à évoluer rapidement, exprimant notre croyance dans le progrès technique comme moteur de nos croissances futures.

La rentabilité progresse dans toutes les divisions et dans toutes les zones. Dans le reste du monde, en particulier, le résultat d'exploitation hors pertes et gains de change a connu une croissance de +29% en 2005. Comme pour le chiffre d'affaires, la dynamique de cette zone constitue un immense espoir et une magnifique perspective pour l'avenir.

Enfin, il faut noter que notre participation dans Sanofi-Aventis apporte une nouvelle forte contribution à nos résultats avec un dividende en progression de +17,6%. Les perspectives de cette entreprise nous confortent dans le choix que nous avons fait de soutenir la fusion entre ces deux laboratoires.

“Ma confiance repose sur la capacité de nos équipes à “saisir ce qui commence”.”

Perspectives

Nous abordons le futur avec confiance.

Notre marché possède de nombreux gisements de croissance. Dans les pays développés d'abord, grâce au potentiel de nombreuses catégories de produits ou celui des nouveaux consommateurs comme les jeunes, les seniors ou les hommes auxquels est dédiée, pour la première fois, la couverture de notre Rapport Annuel. Il nous appartient d'inventer de nouveaux produits, de nouveaux services, de créer et satisfaire de nouveaux désirs.

Ma confiance repose sur la capacité de nos équipes à “saisir ce qui commence”, idée chère à François Dalle dont je tiens à saluer la mémoire dans ce Rapport. Savoir identifier en amont les nouvelles tendances, prendre des paris, décider rapidement : la cosmétique est un métier qui repose sur la qualité de l'intuition, la sensibilité, la réactivité et la rapidité.

Nos marques ont encore de nouveaux territoires à conquérir. Nos parts de marché peuvent progresser dans de nombreux pays, y compris les plus développés. Leur potentiel est plus important encore dans les marchés émergents. La zone reste du monde, qui représente déjà plus du quart de nos ventes, monte progressivement en régime. Dans quelques années, cette zone deviendra la première en chiffre d'affaires pour le groupe avec l'impact positif que l'on peut imaginer sur notre taux de croissance. Enfin, des acquisitions pourront, elles aussi, venir compléter notre croissance.

Pour nous développer, nous pouvons nous appuyer sur une mosaïque d'individus de culture, de sexe, de couleur, de conviction religieuse ou d'origine sociale différents.

C'est un véritable atout pour L'Oréal car nous sommes pleinement convaincus que la diversité nous enrichit en nous rendant plus créatifs, plus imaginatifs, plus innovants. Cette gestion responsable de nos ressources humaines est un des éléments clés de notre volonté d'ouverture au monde et de développement harmonieux et durable de notre groupe.

Enfin, j'ai toujours dit qu'à soixante ans j'initierais le processus de transition des pouvoirs opérationnels vers la nouvelle génération. Pour garantir aux actionnaires la permanence et la continuité des grandes orientations de notre société, j'ai proposé au Conseil d'Administration de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général au terme de mon mandat. C'est pourquoi je proposerai au Conseil du 25 avril 2006 de nommer Jean-Paul Agon Directeur général.

Son choix s'est imposé à tous. Brillant, modeste, chaleureux, doté de grandes qualités humaines, il a travaillé dans toutes les zones géographiques et dans toutes nos Divisions. Il a passé toutes les épreuves avec succès, faisant preuve d'une compréhension aiguë des choix stratégiques, d'une capacité à mobiliser et à inspirer ses équipes. Je suis convaincu qu'il saura relever tous les challenges à venir.

Il sait qu'il peut compter sur mon soutien comme sur celui des 52 000 collaborateurs du groupe.

Comme je m'y étais engagé, la relève est donc assurée.

La grande aventure L'Oréal continue vers de nouveaux horizons.

SIR LINDSAY OWEN-JONES,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORÉAL



Jean-Paul Agon, Directeur général adjoint de L'Oréal.

Agé de 49 ans, Jean-Paul Agon a effectué toute sa carrière au sein du groupe L'Oréal, dans toutes les divisions, sur plusieurs continents.

Il rejoint L'Oréal en 1978. D'abord représentant pendant un an, il prend ensuite en charge des fonctions marketing.

Il débute une carrière internationale en 1981 devenant, à 25 ans, Directeur général de la filiale de L'Oréal en Grèce. Cinq ans plus tard, il prend la Direction générale de la marque L'ORÉAL PARIS en France et lance notamment la gamme Studio Line. En 1989, il devient Directeur général international de BIOTHERM, marque de la Division Produits de Luxe dont il assure le repositionnement stratégique.

En 1994, Jean-Paul Agon devient Directeur général de L'Oréal en Allemagne.

En 1997, il crée la zone Asie où il assume la responsabilité de toutes les activités du groupe. Il implante des filiales dans les pays encore confiés à des agents et donne l'impulsion au développement rapide des marques dans cette région.

En octobre 2001, Jean-Paul Agon est nommé Président-directeur général de la première filiale du groupe, L'Oréal USA. Il déploie activement les marques américaines au niveau mondial et introduit aux Etats-Unis des gammes internationales comme Fructis de GARNIER. Parallèlement, il s'attache à renforcer la diversité des équipes en prenant des initiatives clés dans ce domaine, reprises ensuite dans le reste du groupe.

Jean-Paul Agon occupe les fonctions de Directeur général adjoint depuis juillet 2005.

Au cours de ces 27 années passées à travers le monde, Jean-Paul Agon a systématiquement cherché à comprendre les sensibilités et les cultures, attachant toujours la plus haute importance au respect des différences.