

Stratégie

**Les atouts
pour renforcer
notre position
de n° 1 mondial**

Digital

**Devenir le leader de
la beauté connectée**

ÉDITION SPÉCIALE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
2015

Dialogue

**Les actionnaires
prennent la parole**

“
*Nous avons les atouts
 pour renforcer
 notre leadership
 sur le marché mondial
 de la beauté*
 ”

EXTRAITS DU MESSAGE

JEAN-PAUL AGON

Président-Directeur Général de L'Oréal

“2014 a été une année importante de progrès et de transformations pour renforcer votre groupe et l'adapter à un monde qui change rapidement. En termes de croissance externe, **nous avons réalisé plusieurs acquisitions stratégiques majeures**, qui complètent parfaitement notre portefeuille de marques dans des régions et des catégories vitales pour l'avenir. **2014 a été également une année tout à fait charnière pour la transformation digitale de L'Oréal** (voir les extraits de la présentation de Lubomira Rochet, *Chief Digital Officer*⁽¹⁾ de L'Oréal, pages 4 et 5).

C'est aussi la première année de mise en œuvre de notre grand projet de responsabilité sociale d'entreprise "Sharing Beauty With All"™. Je considère ce projet absolument essentiel pour L'Oréal car je suis convaincu que le développement durable sera un levier clé de la réussite et de la pérennité des entreprises au XXI^e siècle.

Nous avons déjà réalisé des avancées notables dans tous les domaines et nous sommes en bonne voie pour tenir à l'horizon 2020 nos engagements. Même si l'environnement économique reste incertain, nous sommes résolument optimistes et confiants pour cette année 2015 et bien décidés à accélérer notre développement, surperformer le marché et réaliser une nouvelle belle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

“
*Nous sommes
 résolument optimistes
 et confiants pour
 cette année 2015*
 ”

Nous avons tous les atouts pour continuer avec succès la conquête du marché mondial de la beauté et y renforcer notre leadership.

Premier atout : un projet stratégique clair. Pour accomplir notre mission, la Beauté pour Tous, nous avons fait le choix d'une stratégie originale, l'Universalisation, c'est-à-dire la mondialisation dans le respect des différences.

Deuxième atout : des points forts uniques. D'abord le talent et l'engagement de nos équipes. Notre Recherche et Innovation, ensuite, la plus forte de l'industrie dans laquelle nous investissons davantage chaque année. Enfin notre portefeuille de marques, qui nous permet d'être présents dans tous les circuits, dans tous les pays, à tous les niveaux de prix et de répondre ainsi aux attentes de beauté dans toute leur diversité.

Troisième atout : des actionnaires fidèles. C'est grâce à votre soutien et à votre accompagnement que nous pouvons assurer le succès et la pérennité de notre entreprise. Nous sommes donc très attachés à la relation qui nous unit et que nous voulons toujours plus étroite.

Quatrième atout : une gouvernance exigeante, source de valeur pour l'entreprise. La qualité de la gouvernance de votre société repose sur un Conseil d'Administration ouvert et engagé avec des administrateurs actifs et très impliqués. En 2014, la composition du Conseil s'est féminisée et diversifiée, avec notamment la désignation de deux administrateurs salariés.

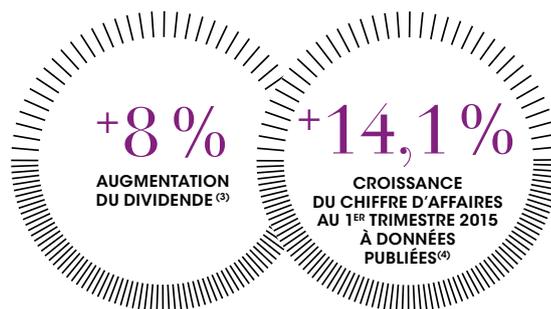
Cinquième atout : une démarche éthique et responsable exemplaire. Nous sommes convaincus qu'une forte culture d'intégrité est un avantage compétitif pour une entreprise,

lui apportant de la valeur avec pérennité. Nous sommes également engagés à poursuivre notre aventure de manière responsable et partagée.

Nous voulons être une entreprise leader avec un esprit de *challenger*, et une grande entreprise avec un esprit de *start-up*. Poursuivre notre mission la Beauté pour Tous, notre stratégie d'Universalisation et notre ambition de séduire un milliard de nouveaux consommateurs. Et dans le même temps continuer d'inventer le Nouveau L'Oréal du XXI^e siècle : universel, digital et durable.

Je suis très heureux et très fier que vous nous accompagniez dans cette superbe aventure. Et je vous en remercie."

(1) Directrice Générale Digital. (2) Partager la beauté avec tous. (3) Dividende 2014 versé en 2015. (4) + 4,0 % à données comparables. (5) Pour les actionnaires continûment inscrits au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5 % du capital pour un même actionnaire.



VOIR LE WEBCAST
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

LOREAL-FINANCE.COM

Faits marquants de l'Assemblée Générale

UN TAUX DE PARTICIPATION ÉLEVÉ

Près de 1800 actionnaires ont assisté à l'Assemblée Générale de L'Oréal le 22 avril dernier. Plus de 14 000 actionnaires étaient présents ou représentés, soit 75,93% des actions composant le capital de la société et ayant le droit de vote.

HAUSSE SENSIBLE DU DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale un dividende de 2,70 €, en augmentation de + 8%. En s'inscrivant au nominatif, les actionnaires bénéficient d'une prime de fidélité, un dividende majoré de 10%⁽⁵⁾, soit 2,97 €.

TOUTES LES RÉOLUTIONS ADOPTÉES

Les résolutions ont été adoptées à une très large majorité. Parmi elles, la nomination en qualité d'administrateur de Mme Sophie Bellon, le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi et le maintien des droits de vote simples.

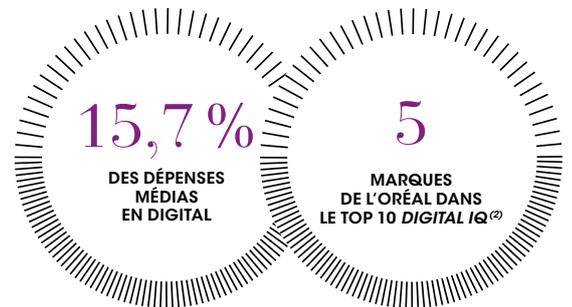
CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2015

“ Le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre est en très forte progression grâce à un effet de change très positif à + 9 % et à la performance de nos quatre Divisions, notamment L'Oréal Luxe et la Division Cosmétique Active qui enregistrent des croissances très soutenues. ”

CHRISTIAN MULLIEZ
Vice-Président
Directeur Général Administration et Finances



DEVENIR LE LEADER DE LA BEAUTÉ CONNECTÉE



LUBOMIRA ROCHET
Chief Digital Officer⁽¹⁾ de L'Oréal

“Digital, ce mot fait référence à toutes les manières de consommer Internet, les médias sociaux comme Facebook, Twitter ou Instagram, et les applications mobiles dans les téléphones de dernière génération. Le digital bouleverse les habitudes car il offre de nouvelles façons de s’informer, d’acheter et d’utiliser les produits.

La beauté et le digital, l'accord parfait

Notre industrie est l'une de celles qui va le plus profiter de cette nouvelle ère du numérique. La beauté est l'un des sujets préférés des internautes et l'une des catégories en plus forte croissance dans le e-commerce.

Chaque jour, de nombreuses femmes échangent autour de nos marques et recommandent nos produits, générant une visibilité extraordinaire pour L'Oréal. Les tutoriels beauté, ces vidéos sur l'art de se maquiller ou de prendre soin de ses cheveux, sont devenus de véritables phénomènes de société. Les youtubeuses⁽³⁾, ces nouvelles stars de la beauté, influencent profondément les tendances mode et beauté. L'Oréal a bien pris la mesure de ce phénomène et nos marques travaillent avec les plus célèbres d'entre elles pour toucher nos cibles les plus actives sur Internet. Aujourd'hui 80 % des consommatrices découvrent les nouveaux produits *via* Internet, et plus d'un tiers souhaitent les acheter en ligne, ce qui ouvre pour L'Oréal tout un nouveau circuit source de croissance : le e-commerce. Ce circuit

Une communication plus ciblée et plus proche

“Familles Lipikar, une initiative de LA ROCHE-POSAY qui rassemble des familles concernées par l'atopie et leur permet de trouver conseils et soutien. Une très belle façon de créer une communauté et de tisser entre les marques et leurs consommateurs une relation de confiance et de proximité.”



“

Le digital va nous permettre de tirer le meilleur parti de nos grandes forces

”

permet de se procurer ses produits préférés même lorsqu'il n'y a pas de magasin à proximité, un avantage considérable dans les grands pays émergents comme la Chine, l'Inde ou le Brésil. Un atout majeur dans les Nouveaux Marchés où se trouve une partie de notre prochain milliard de consommateurs.

Le digital, une opportunité historique pour L'Oréal

Le digital va nous permettre de tirer le meilleur parti de nos grandes forces. En premier lieu, il renforce notre efficacité en matière **d'innovation produit**. Il permet notamment de détecter encore plus tôt et à plus grande échelle toutes les nouvelles tendances. Le digital nous permet de “saisir ce qui commence” encore plus vite. L'ORÉAL PARIS a ainsi pu identifier et exploiter la tendance montante des *looks* ombrés et développer un produit de coloration spécifique. La force de notre **modèle marketing** est amplifiée par les nouveaux médias digitaux. Nous passons ainsi de la publicité classique, où nous délivrons un message, à une conversation, une relation avec nos consommateurs. Par exemple, NYX, notre nouvelle marque américaine,

100 % digitale, a posté sur le réseau social Instagram une photo qui met en scène le produit Butter Gloss. En quelques heures, plus de 52 000 personnes ont dit qu'elles l'aimaient et plus de 1 900 l'ont commenté, donnant de nombreuses opportunités à la marque d'interagir avec elles. Le digital nous permet enfin d'élargir notre **distribution** grâce au e-commerce, un circuit où nous avons été pionniers avec LANCÔME dès la fin des années 90. C'est en quelque sorte un nouveau marché que nous créons ensemble avec nos distributeurs, les sites dédiés au e-commerce ou encore nos propres sites marchands. En Chine, le e-commerce représente déjà plus de 10 % du chiffre d'affaires de la Division des Produits Grand Public. À titre d'exemple, lors de la Journée des célibataires, le 11 novembre dernier, notre marque MAGIC a vendu plus de 11 millions de masques en ligne en une seule journée.

Nous sommes convaincus d'avoir tous les atouts pour amplifier notre développement grâce au digital, qui renforce encore notre avantage compétitif. C'est un marché qui va très vite, et nous devons accélérer notre transformation pour saisir pleinement toutes les opportunités extraordinaires qui s'offrent à nous. Avec les équipes, nous sommes parfaitement déterminés à faire de L'Oréal le leader de la beauté connectée.”

VOIR LA PRÉSENTATION
DE LUBOMIRA ROCHET

LOREAL-FINANCE.COM

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE À L'ÈRE DU DIGITAL

L'Assemblée Générale a été l'occasion de présenter aux actionnaires la première édition digitale du Rapport d'Activité. Une démonstration de cette plateforme de communication financière innovante leur a été faite sur écran géant et tablettes. La version imprimée à réalité augmentée, qui offre de multiples passerelles vers l'édition digitale, était elle aussi à l'honneur.

En savoir plus sur l'édition digitale du Rapport d'Activité sur le feuillet joint.



(1) Directrice Générale Digital. (2) Source : L2, Digital IQ Index, États-Unis. (3) Femmes qui postent des conseils et tutoriels vidéo sur le réseau social YouTube.

QUESTIONS / RÉPONSES

**NOS ACTIONNAIRES
PRENNENT LA PAROLE**

*Jean-Paul Agon et Christian Mulliez
ont répondu pendant près
d'une heure aux questions posées
par les actionnaires.*

EXTRAITS

Diversité

Quel est le pourcentage de femmes aux différents niveaux de responsabilité et la proportion de femmes ayant bénéficié d'une promotion en 2014 ?

Jean-Paul Agon : Nous comptons aujourd'hui près de 40 % de femmes au Conseil d'Administration (en comptant les administrateurs représentant les salariés), 31 % dans le Comité Exécutif, 47 % dans l'ensemble des comités de direction et 60 % des managers du groupe dans le monde. Et ces chiffres progressent année après année. Sur les 3 000 postes-clés du groupe, 55 % des promotions en 2014 ont concerné des femmes et 64 % des managers recrutés l'an dernier étaient des femmes. Ces résultats sont le fruit d'une politique menée avec beaucoup de constance et de régularité ; notre objectif est d'atteindre la parité ou plus dans les métiers à tous les niveaux et en privilégiant toujours les critères de compétence.

Recherche

Quel est l'impact de l'effort de Recherche sur votre compétitivité ?

Jean-Paul Agon : La Recherche et Innovation est plus que jamais au cœur de la stratégie de L'Oréal. Le choix stratégique du groupe est le pari de la qualité et de l'innovation. Et pour y parvenir, nous investissons 3,4 % de notre chiffre d'affaires en Recherche. Cela se traduit par des produits extraordinaires dont beaucoup contiennent des molécules propriétaires qui permettent une supériorité technique et technologique. Nous complétons cette démarche par des acquisitions : lorsqu'une marque est acquise, elle va aussi bénéficier de la Recherche et de la technologie L'Oréal. Les masques MAGIC, par exemple, sont une base formidable pour notre Recherche : nous pouvons mettre notre savoir-faire au service du développement de masques de soin de la peau encore plus performants.



VOTE DES RÉSOLUTIONS

Toutes les résolutions adoptées à plus de 90 %

Approbation des comptes sociaux (99,73 %) et des comptes consolidés de l'exercice 2014 (99,74 %).

Affectation du bénéfice de l'exercice 2014 et fixation du dividende à 2,70 € par action (99,82 %).

Nomination de Mme Sophie Bellon en qualité d'administrateur (99,68 %).

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi (99,54 %).

Avis consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Président-Directeur Général (94,57 %).

Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions (99,76 %).

Délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration en vue d'une possible augmentation de capital avec maintien du DPS (96,79 %) et d'une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés (99,16 %).

Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre emportant renonciation des actionnaires au DPS (90,62 %).

Modification des statuts pour conserver des droits de vote simples (99,80 %) et supprimer la mention des délais à prendre en compte pour participer à l'Assemblée Générale (99,82 %).

M. Bernard Kasriel, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a présenté la structure de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les critères d'évaluation de la partie variable. Vous pouvez consulter tous les détails dans le Document de Référence 2014, Chapitre 2, aux pages 74 à 86.

Environnement monétaire

Concernant les vents monétaires favorables qui permettent une forte appréciation des résultats sur le premier trimestre 2015, quelles mesures envisagez-vous pour faire en sorte que le jour où les vents tourneront nous ne soyons pas pénalisés ?

Jean-Paul Agon : La stratégie de L'Oréal, les décisions et les transformations ne sont pas du tout liées aux monnaies. En fait, si nous sommes contents du vent favorable c'est parce que, pendant 10 ans, nous avons eu des vents défavorables : un euro surévalué alors que plusieurs de nos grands concurrents sont américains. Cela ne change pas notre stratégie, nous allons rester très rigoureux et disciplinés, mais nous allons profiter de ce moment propice.

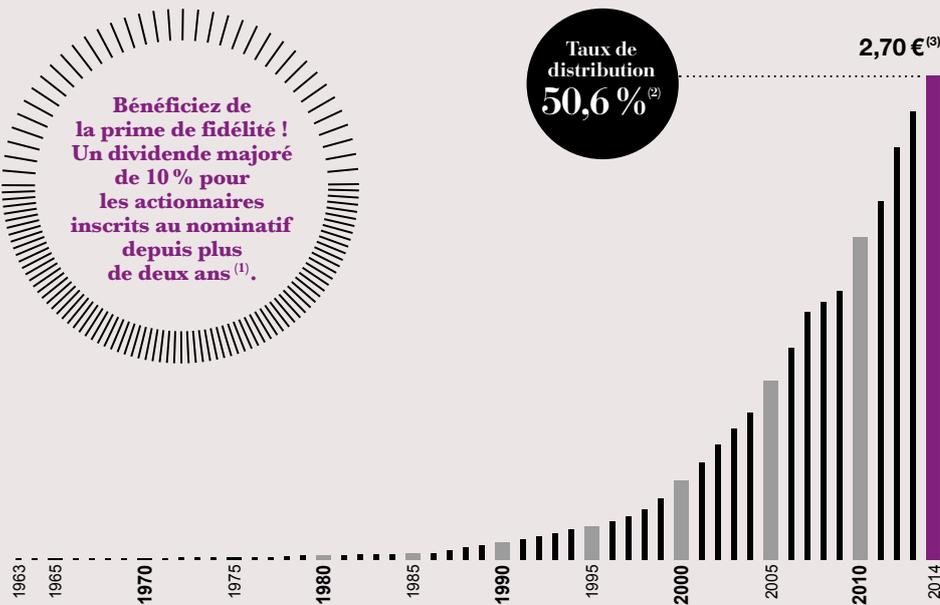
Produits Professionnels

L'Oréal a annoncé un programme d'accompagnement des salons de coiffure clients du groupe. Quelles actions ont été mises en place ?

Jean-Paul Agon : Le programme Salon Emotion, déployé par la Division des Produits Professionnels, vise à aider les salons de coiffure à se transformer pour développer leur chiffre d'affaires. Dans les faits, nous aidons à créer le *design* du nouveau salon, à former les collaborateurs et à effectuer les démarches pour trouver des partenaires financiers. Notre ambition est de transformer 6000 salons en Europe d'ici fin 2018, dont 1600 en 2015. Nous avons déjà ouvert près de 700 chantiers. C'est un programme très intéressant et positif qui redynamise la coiffure, un métier historique pour L'Oréal.



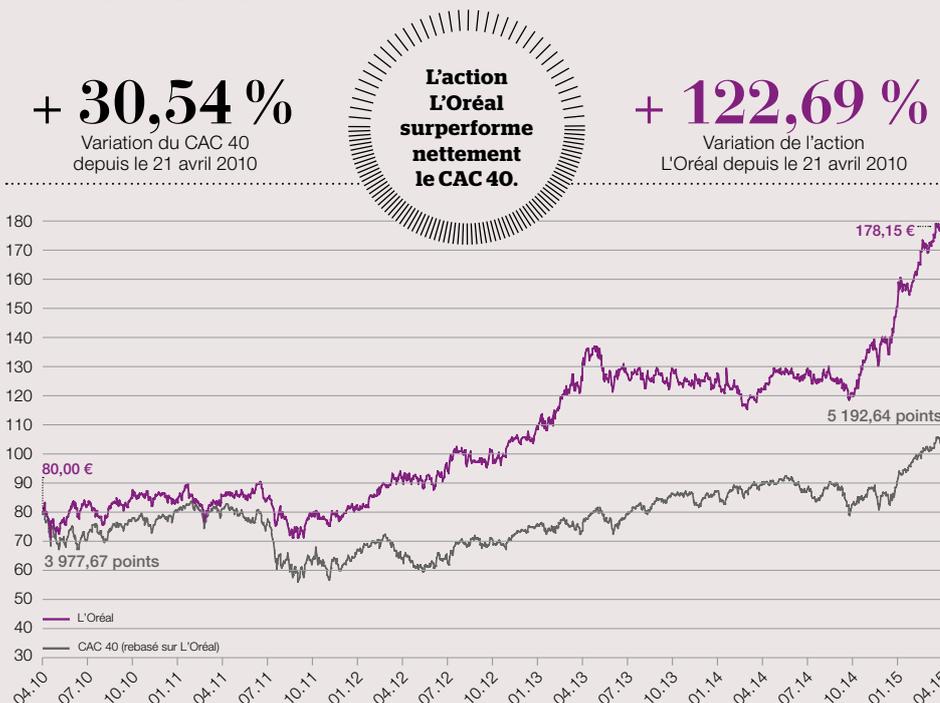
UNE CROISSANCE RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE (EN €)



(1) Pour les actionnaires continuellement inscrits au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5 % du capital pour un même actionnaire.
 (2) Taux de distribution sur la base du dividende voté à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.
 (3) Dividende voté à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 au titre de l'exercice 2014.

L'ACTION L'ORÉAL VERSUS LE CAC 40

Du 21 avril 2010 au 21 avril 2015.



VOS PROCHAINES RÉUNIONS D'ACTIONNAIRES

Nancy le 18/06
Lille le 25/06
Marseille le 08/09
Bordeaux le 03/11
Rennes le 09/11
Strasbourg le 17/12
Salon Actionaria, Paris les 21 et 22/11

<http://www.loreal-finance.com/fr/espace-actionnaires-vos-rendez-vous>

IMPÔT DE SOLIDARITÉ SUR LA FORTUNE (ISF)

Pour la déclaration estimative 2014, la valeur de l'action L'Oréal à retenir est :

- ♦ soit le dernier cours au 31 décembre 2014 : **139,30 euros**
- ♦ soit la moyenne des derniers cours des 30 derniers jours de Bourse de l'année 2014 : **136,12 euros**

Téléchargez la nouvelle version de l'application L'Oréal Finance !



Une expérience encore plus fluide et personnalisable. Rendez-vous sur l'App Store ou Google play.



RENDEZ-VOUS SUR www.loreal-finance.com