



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2015

Jean-Paul Agon
Président-Directeur Général

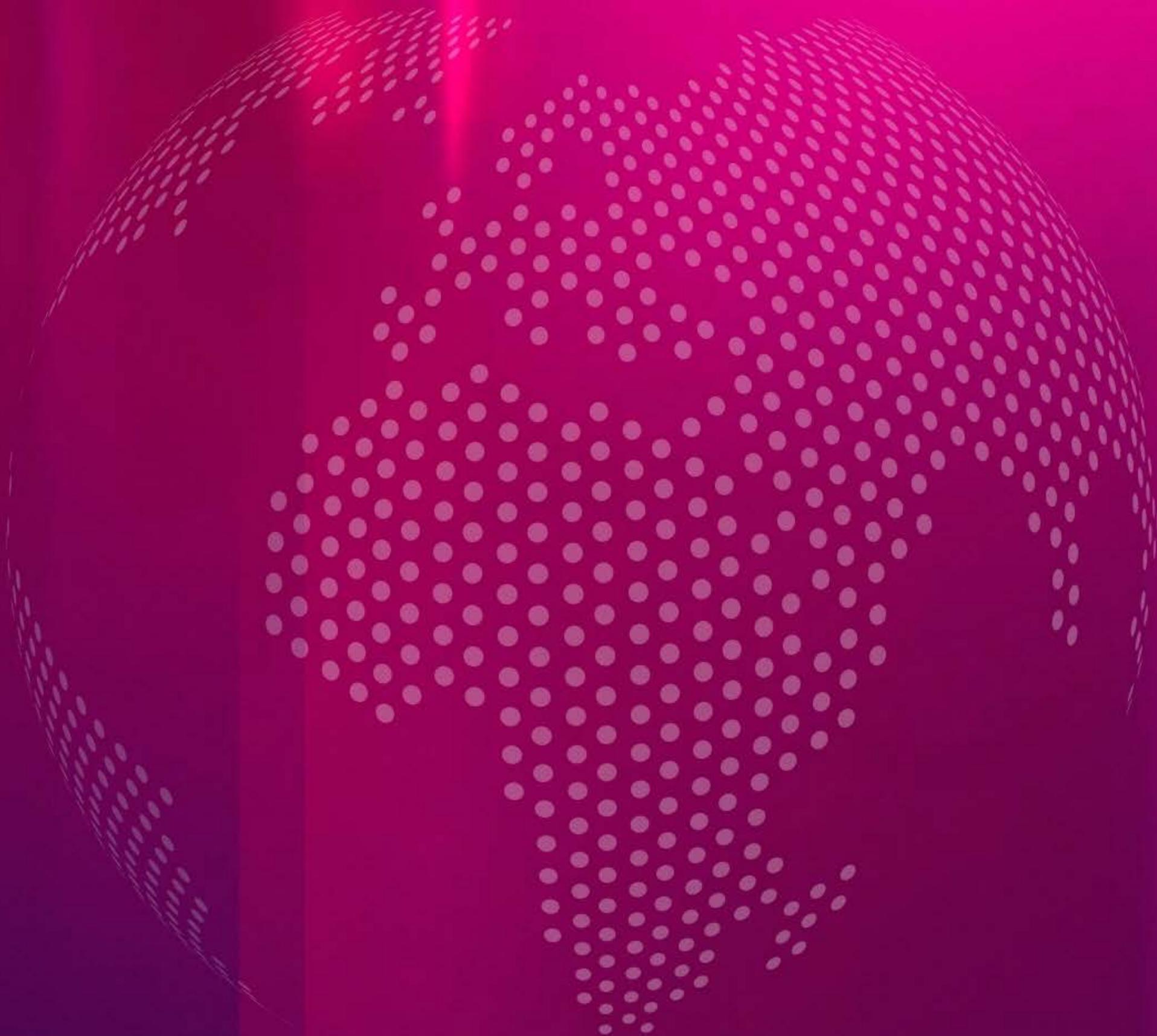
PERFORMANCES

SOLIDES

PROGRÈS, TRANSFORMATION

L'ORÉAL
+3,7%*

*Chiffre d'affaires, évolution
à données comparables





MARCHÉ
| COSMÉTIQUE

~ +3,5%*

*Hors rasoirs, savons et dentifrices - 2014 estimations provisoires
Source : estimations L'Oréal. Croissance
à changes constants



CROISSANCE

TOUTES

DIVISIONS

ET TOUTES

RÉGIONS

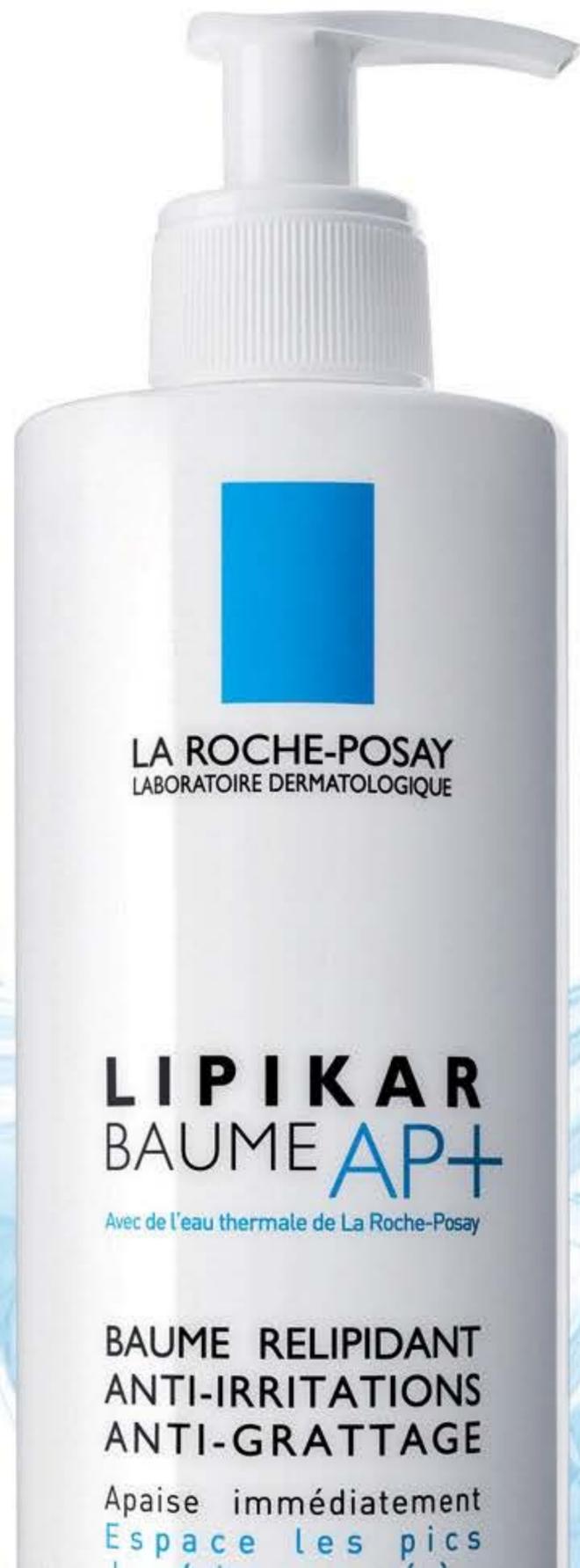


COSMÉTIQUE
ACTIVE

+8,7%*

*Chiffre d'affaires, évolution
à données comparables





LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

LIPIKAR
BAUME **AP+**

Avec de l'eau thermale de La Roche-Posay

BAUME RELIPIDANT
ANTI-IRRITATIONS
ANTI-GRATTAGE

Apaise immédiatement
Espace les pics

N° 21
DU MARCHÉ
DERMO-COSMÉTIQUE
MONDIAL
DERRIÈRE VICHY



L'ORÉAL
LUXE

+7,1%*

*Chiffre d'affaires, évolution
à données comparables

LA VIE EST BELLE



N°1

FRANCE

N°2 EUROPE

N°4 MONDE



Kiehl's
SINCE 1851



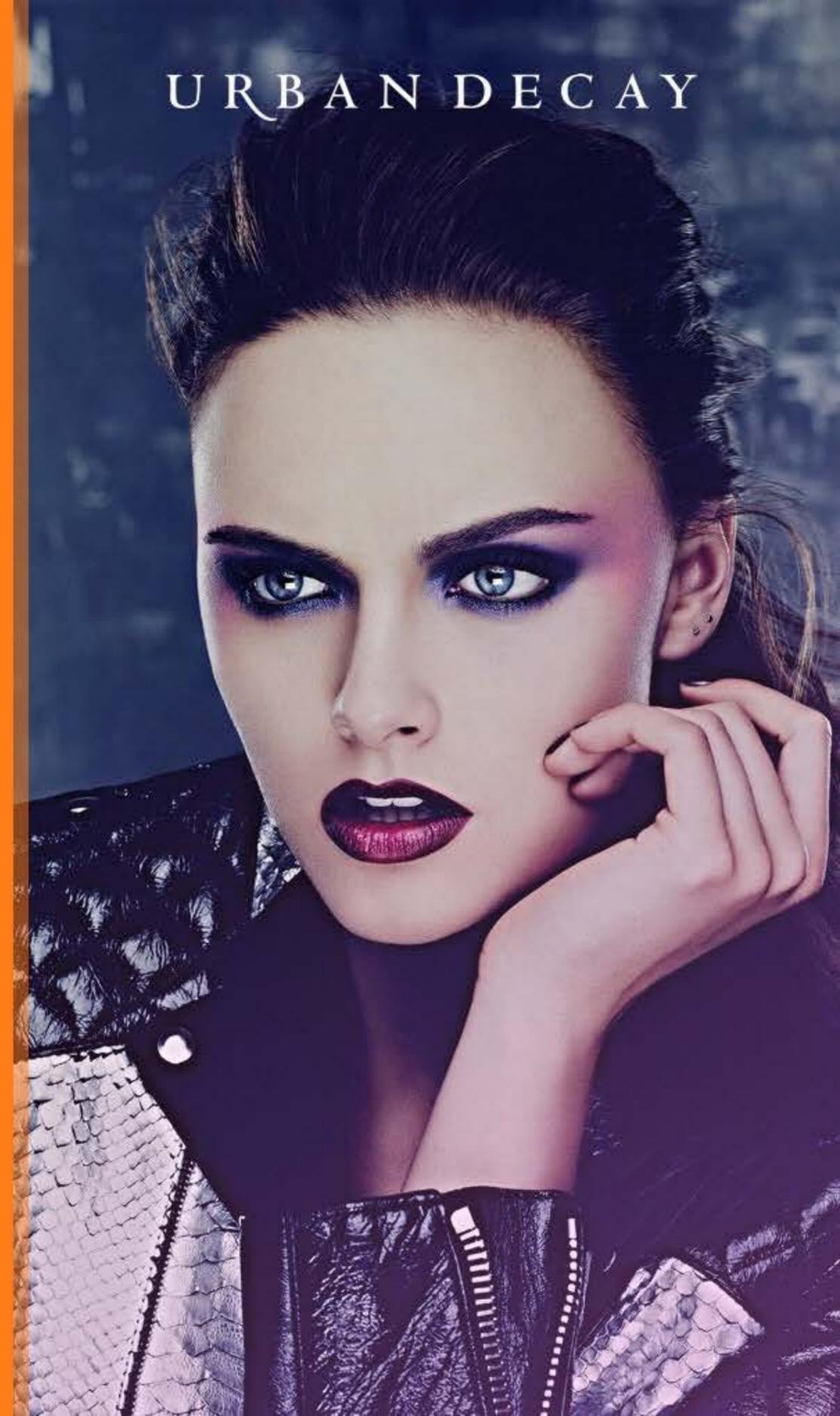
Kiehl's
SINCE 1851
**MIDNIGHT
RECOVERY
CONCENTRATE**

*A Replenishing Elixir
of Pure Essential Oils and
Distilled Botanicals to
Visibly Restore the Appearance
of Skin by Morning*



clarisonic
The power to be beautiful.

URBAN DECAY





PRODUITS
PROFESSIONNELS

+2,6%*

*Chiffre d'affaires, évolution
à données comparables

11,5 MILLION DE COIFFEURS DANS LE MONDE





DENSITÉ DU CHEVEU

KÉRASTASE
PARIS

+ 1700 NEW HAIR
IN 3 MONTHS*



KÉRASTASE
DENSIFIQUE
K
STEMOXYDINE®

DENSIFIQUE
Hair Density Activator

Stern Cells Science.
Innovation: Stémoxydine 5%,
patented until 2023.

*Claimed density increase with daily application during a 3-month on/off period.
Find your salon: kerastase.com

Less thickness? Less density?
Less volume at the roots?
Your hairdresser has the solution.



+ thickness + density
+ 1700 hairs in 3 months*

SERIOXYL

EXCLUSIVELY BY

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL
PARIS

lorealprofessionnel.com

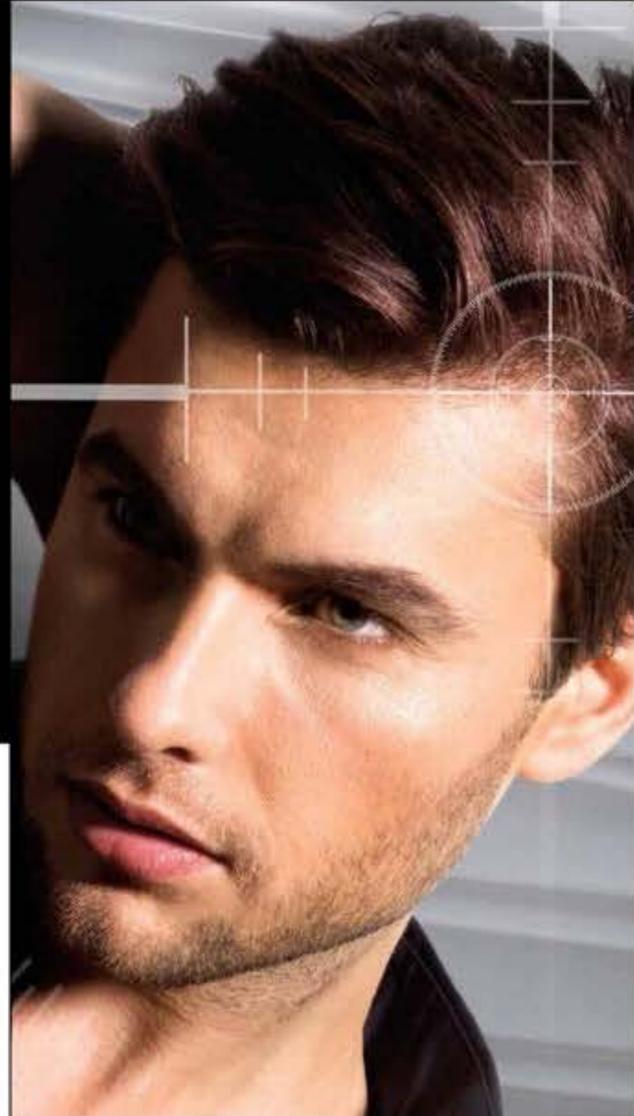
new
cerafill
dense fx
hair diameter
thickening treatment



Thicker,
fuller hair
instantly!

Plump up hair with an instant thickening effect! **Dense Fx hair diameter thickening treatment** works on the surface of each individual strand to increase its diameter. **Ceramide, SP-94** and **filloxane** strengthen hair, nourish the scalp, and provide instant fullness. See and feel the Fx for yourself!

*System of Cerafill Shampoo, Cerafill Conditioner, and Dense Fx.
All rights reserved 2014



POWERED BY REDKEN
SCIENCE



STEMOXYDINE

PRODUITS
GRAND PUBLIC

+1,6%*

*Chiffre d'affaires, évolution
à données comparables





AMÉRIQUE DU NORD

L'ORÉAL	MARCHÉ
+1,1%*	+3%**

EUROPE DE L'OUEST

L'ORÉAL	MARCHÉ
+2,4%*	0%**

NOUVEAUX MARCHÉS

L'ORÉAL	MARCHÉ
+6,9%*	+5%**

*Chiffre d'affaires, évolution à données comparables

**Hors rasoirs, savons et dentifrices - 2014 estimations provisoires
Source : estimations L'Oréal. Croissance à changes constants

EUROPE DE L'OUEST

L'ORÉAL

+2,4%*

MARCHÉ

0%**

ALLEMAGNE
+6,0%*

ROYAUME-UNI
+4,4%*

EUROPE
DU SUD
+2,4%*

*Chiffre d'affaires, évolution à données comparables

**Hors rasoirs, savons et dentifrices - 2014 estimations provisoires
Source : estimations L'Oréal. Croissance
à changes constants

MARCHÉ STRATÉGIQUE



BELLES PERSPECTIVES



INTRODUCING HAIRCARE

BLENDED FOR BRITAIN

FIND YOUR **Ultimate Blend**

The billboard features a large, vibrant image of a woman with long, wavy, bright red hair, wearing a dark, patterned top. To the right of the woman, a row of six Garnier Ultimate Blends haircare products is displayed, including bottles of shampoo, conditioner, and styling products in various colors (orange, red, green, yellow). The background of the billboard shows a blurred city street scene.



NOUVEAUX MARCHÉS

L'ORÉAL

+6,9%*

MARCHÉ

+5%**

*Chiffre d'affaires, évolution à données comparables

**Hors rasoirs, savons et dentifrices 2014 estimations provisoires
Source : estimations L'Oréal. Croissance à changes constants

AMÉRIQUE
LATINE
+10,0%*

AFRIQUE,
MOYEN-ORIENT
+13,5%*

EUROPE
DE L'EST
+6,0%*

ASIE,
PACIFIQUE
+5,3%*

AMÉRIQUE DU NORD

L'ORÉAL

+ **1,1**%*

MARCHÉ

+ **3**%*

*Chiffre d'affaires, évolution à données comparables

**Hors rasoirs, savons et dentifrices 2014 estimations provisoires
Source : estimations L'Oréal. Croissance
à changes constants





EXTRAORDINARY
VOLUME
FEELS LIKE 2X
MORE HAIR

NEW



OUR FIRST HAIRCARE SYSTEM TO
INCREASE THE DIAMETER OF HAIR

An incredible transformation awaits fine, thin hair.
New Volume Filler with Filloxane penetrates instantly.
So hair feels twice as full, twice as thick.
A transformation that lasts.

ADVANCED HAIRCARE
VOLUME FILLER
with FILLOXANE

The science behind extraordinary hair.



© 2011 L'Oréal Paris. All rights reserved. L'Oréal Paris is a registered trademark of L'Oréal USA, Inc. Filloxane is a registered trademark of L'Oréal USA, Inc. #LorealParis

EST. 1972 **Majestic Delicatessen Cafe**

SAVAGES
JULY 6

NYC TAXI

\$3.00 INITIAL FARE



Saks Fifth Avenue





healthy skincare center

VICHY
LABORATOIRES

VICHY
LABORATOIRES

No. 1
SKINCARE BRAND
IN EUROPEAN
PHARMACIES

VICHY
LABORATOIRES

ADVANCING
SKIN HEALTH

Enhanced efficacy
through a personalized
skin analysis

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRES PHARMACEUTIQUES



Wrinkle filling + instant lifting effect

LIFTACTIVPRO SERUM [C+]
INTENSIVE WRINKLE (CONCENTRATE)

DERIVED FROM ZINC LAMEN
AND ALGATEX TECHNOLOGY

NEW

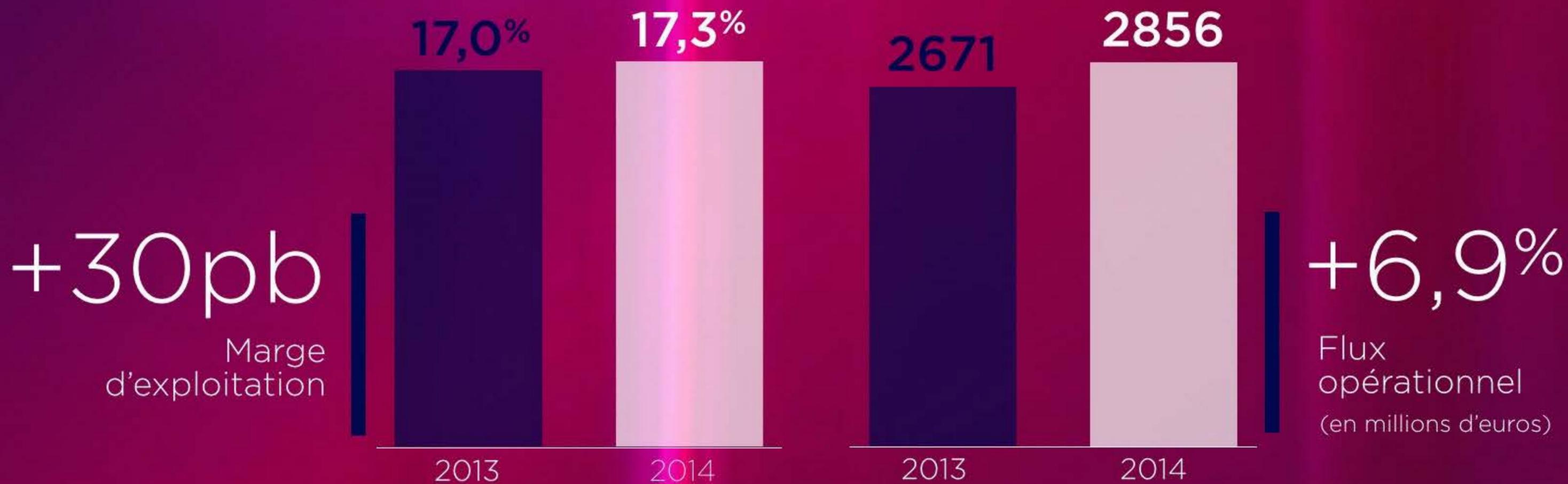
VICHY
LABORATOIRES



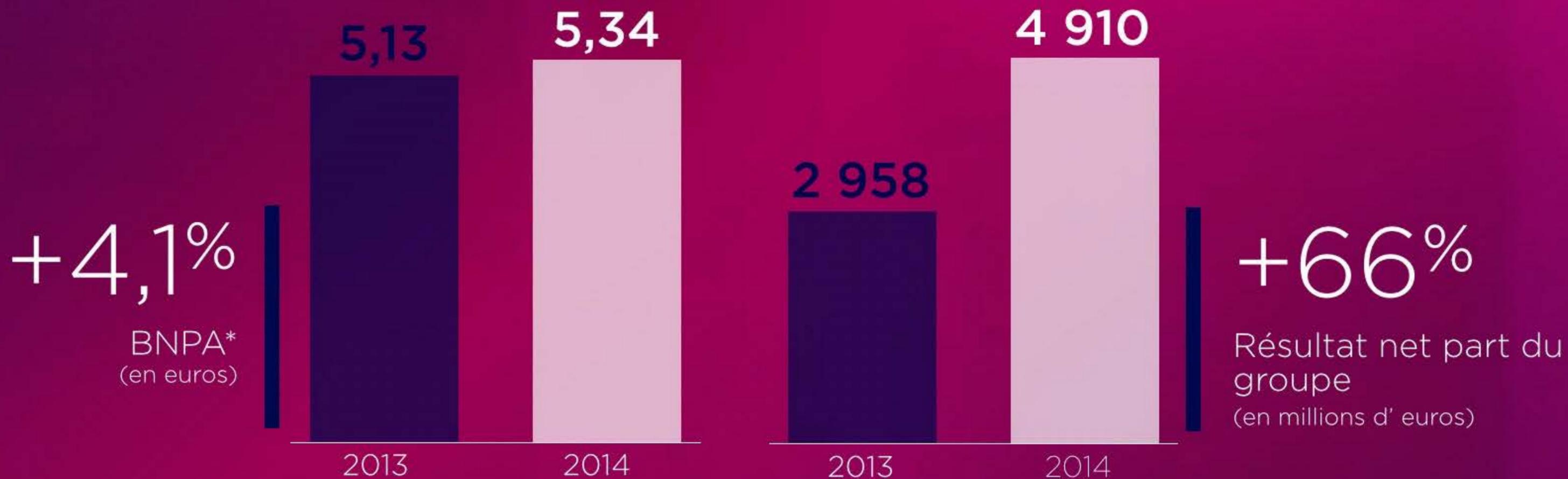
Healthy Skincare Center



PERFORMANCES SOLIDES



PERFORMANCES SOLIDES



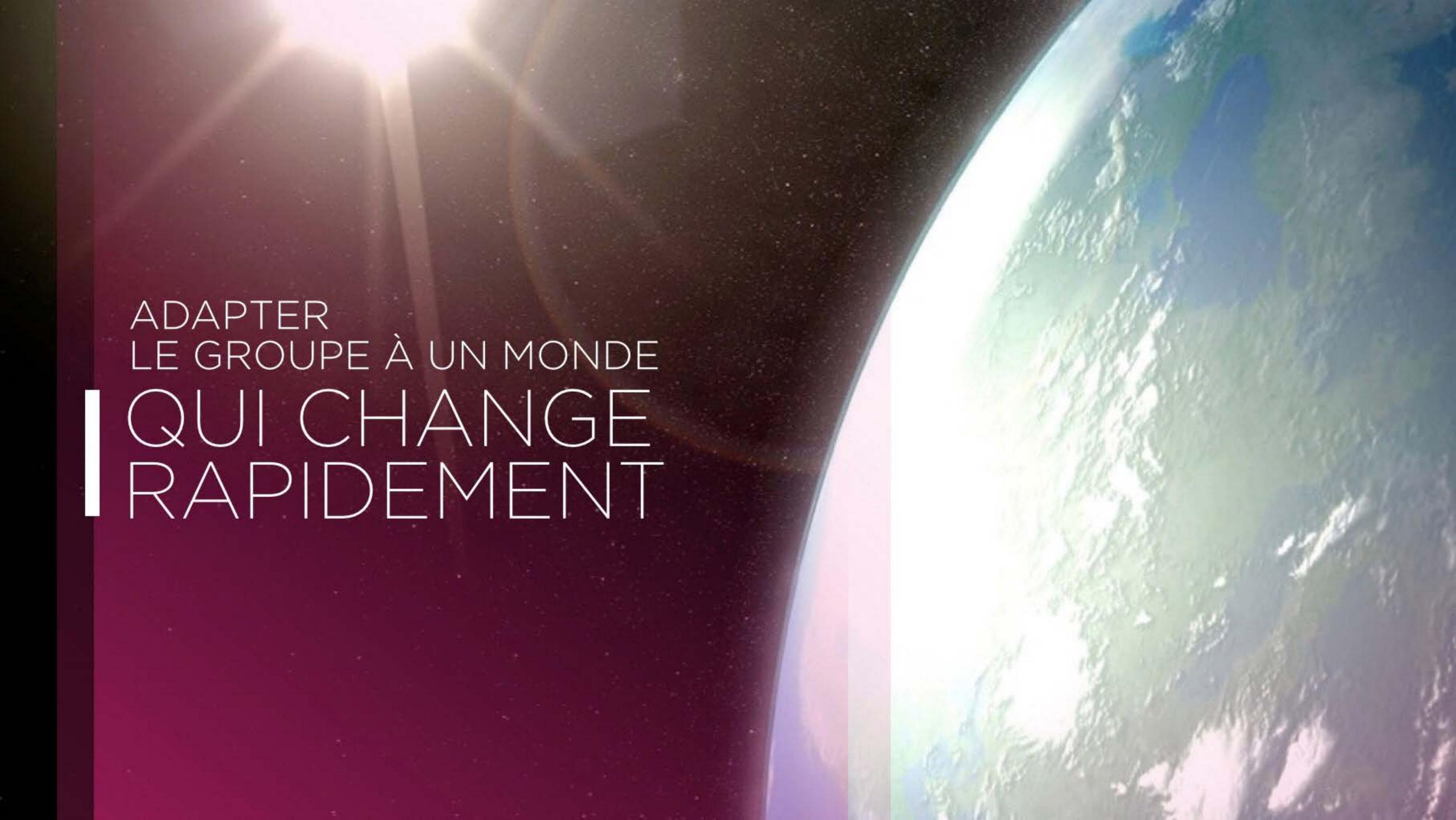
*Bénéfice net par action. Part du groupe dilué, hors éléments non récurrents, des activités poursuivies.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE

FORTEMENT
CRÉATEUR
DE VALEUR



UNE ANNÉE DE
PROGRÈS ET
DE TRANSFORMATION



ADAPTER
LE GROUPE À UN MONDE
| QUI CHANGE
RAPIDEMENT



CROISSANCE
EXTERNE



ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

DECLÉOR
PARIS

NOUVEAU MARCHÉ

LE SOIN
DE LA PEAU
PROFESSIONNEL

CARITA
PARIS



RELAIS DE CROISSANCE

POUR LA DIVISION





mq

MAGIC MOMENT
美即面膜

N°1

DES MASQUES DE SOIN
DE LA PEAU EN CHINE





me

MAGIC MOMENT

美即面膜

Niely
Cosméticos

INº1 DE LA COLORATION AU BRÉSIL





NYX[™]

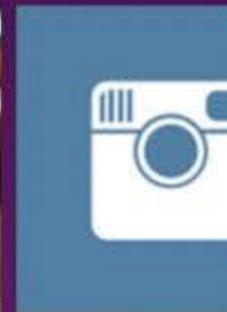
PROFESSIONAL MAKEUP

MAQUILLAGE
PROFESSIONNEL
DE GRANDE DIFFUSION

NYX

PROFESSIONAL MAKEUP

100% DIGITALE



NYX



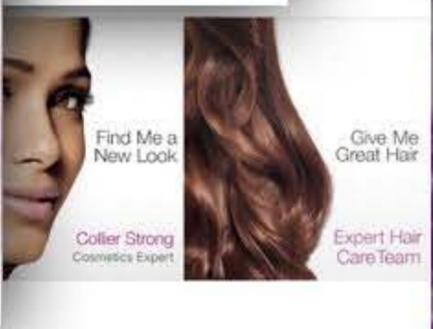
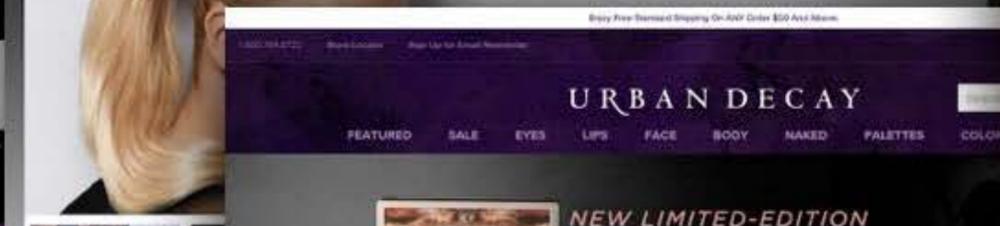
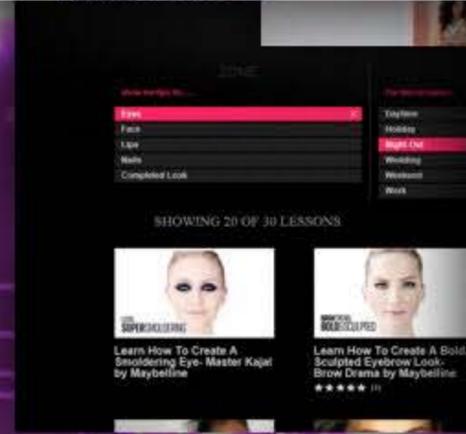
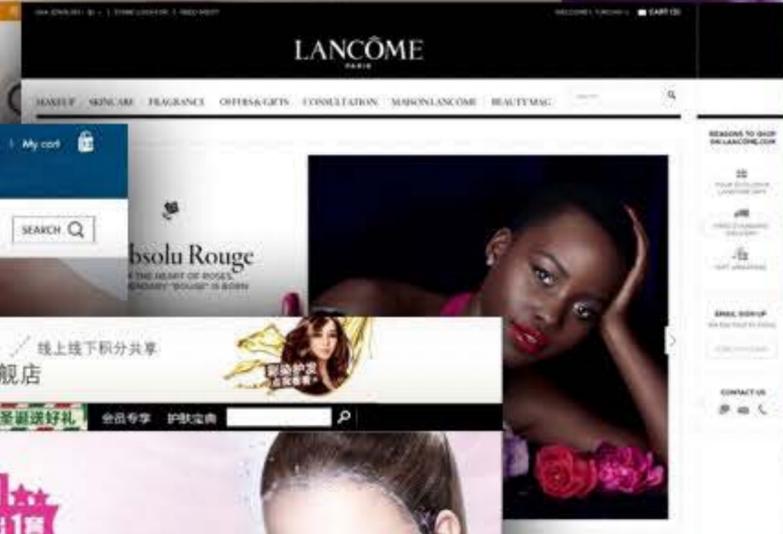
PROFESSIONAL MAKEUP

DÉVELOPPER MONDIALEMENT



TRANSFORMATION DIGITALE







FORMIDABLE
OPPORTUNITÉ
POUR L'ORÉAL



PIONNIERS ET LEADERS

DE LA BEAUTÉ DIGITALE

**SHARING
BEAUTY**
WITH ALL



A close-up photograph of a person's hand holding several small, round, brown and green fruits, possibly cherry tomatoes, against a blurred green background. The hand is positioned in the lower right, with fingers slightly curled. The fruits are scattered in the palm and fingers, showing various shades of brown and green. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting an outdoor setting with foliage.

CLÉ DE LA PÉRENNITÉ

Terms of use: this work is licensed under a creative commons attribution (CC BY 3.0). It is attributed to Andy Lloyd and we only cut and cropped some sections of the video. The original version can be found in mazwai.com

PARTAGER
NOTRE CROISSANCE



INNOVER
DURABLEMENT



**SHARING
BEAUTY**
WITH ALL



CONSOMMER
DURABLEMENT



PRODUIRE
DURABLEMENT

**SHARING
BEAUTY**
WITH ALL



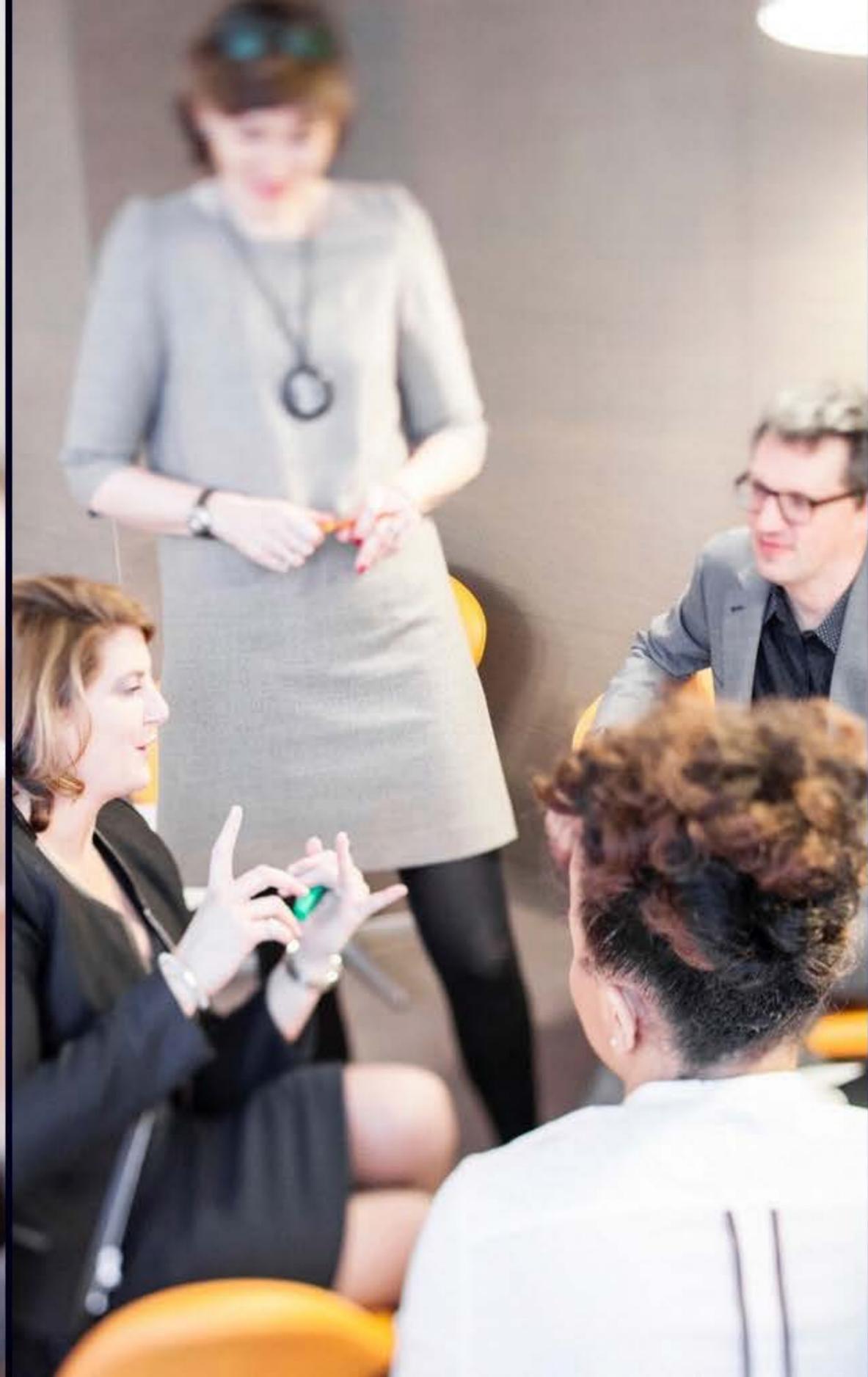


L'ORÉAL
SHARE & CARE
PROGRAM

Protect · Care · Balance · Enjoy









强韧敏感肌 从容面对污染

— 经9项科学验证 —

1 清洁
2 修护
3 阻隔

VICHY
LIFTACTIV
SUPREME

GIORGIO ARMANI
the eau de parfum

VICHY
PURETÉ THERMALE
3-1

POWERBOMB

全新
虫草·焕颜
焕细腻弹润
盈饱满紧实

BIOThERM
BLUE THERAPY
SERUM-IN-OIL
NIGHT

KÉRASTASE
+1700 NEW HAIR
IN 3 MONTHS

KÉRASTASE
DISCIPLINE
WITHOUT RIGIDITY

Less thickness? Less density?
Your hairdresser has the solution.
thickness + density
1700 hairs in 3 months
SERIOXYL
L'ORÉAL
PARIS

ONLY THE BRAVE
ORIGINAL
WILD THE NEW FRAGRANCE
Tattoo

Anais Anais
MON PREMIER

Miracle
Sleeping Cream
The 1st anti-aging care that reduces 90% of fatigue from the 1st night

无厚粉 好气色
CC霜

NEW LASH sensational
NOW REVEAL LAYERS OF LASHES FOR THE SENSATIONAL NEW FULL FAN EFFECT.

FRUCTIS
GROW STRONG
Now hair grows stronger +1000 hair in 90 days!

GARNIER MEN
Revolutionary
Dull Cell Fix



2015

CONFIANCE

DÉTERMINATION

2015

1^{ER} TRIMESTRE

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

CROISSANCE
À DONNÉES
COMPARABLES

+4%

2015

1^{ER} TRIMESTRE

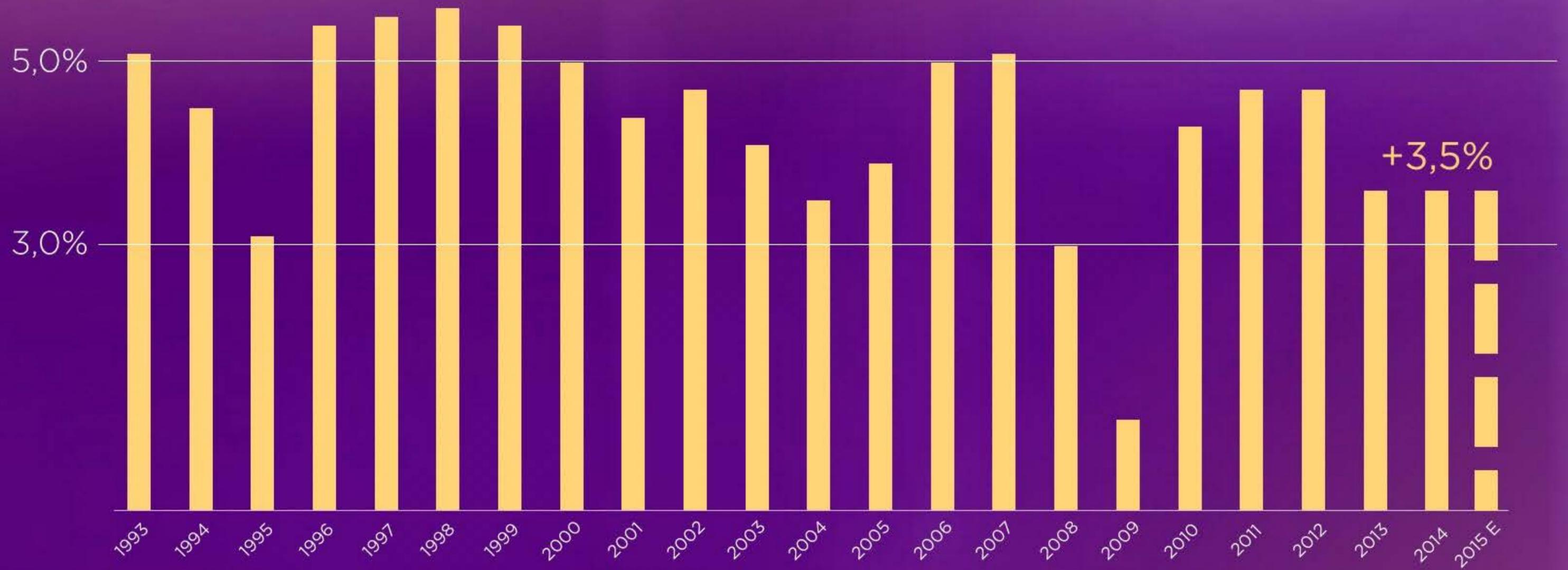
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

CROISSANCE
À DONNÉES
PUBLIÉES

+14,1%

POURSUITE DE LA CROISSANCE

DU MARCHÉ COSMÉTIQUE

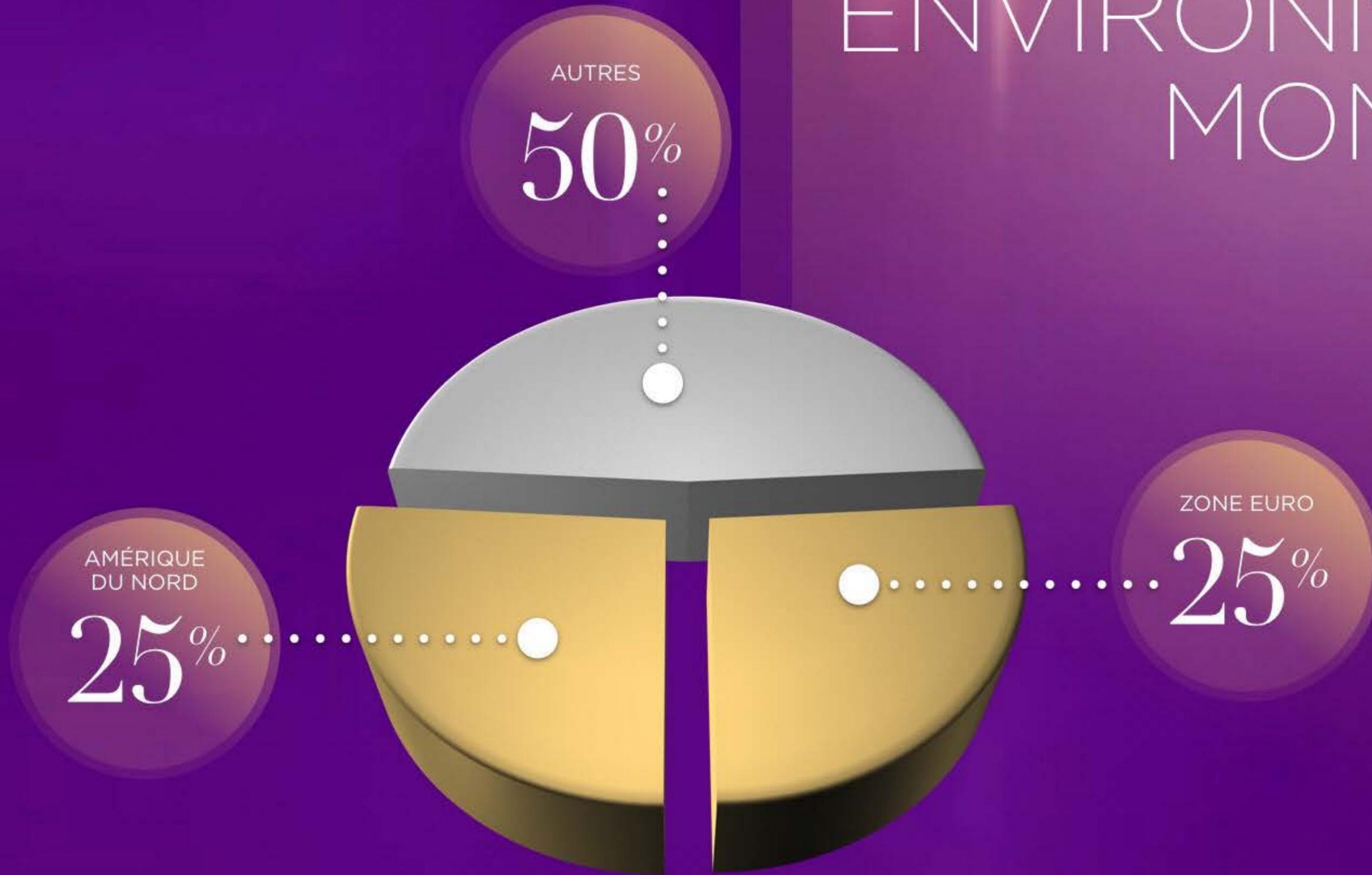


RENFORCER
NOS POSITIONS
TOUTES DIVISIONS
TOUTES RÉGIONS

VENTS |
FAVORABLES

ENVIRONNEMENT MONÉTAIRE

POIDS DANS LES VENTES
CONSOLIDÉES JANVIER 2015







up to -70% up to -70%

0%

is

up to -70% up to -70% up to -70%

TEZENIS

UNDERGROUND

OXFORD CIRCUS STATION

opening soon

THE MOST AWESOME ACTION CAST EVER ASSEMBLED...

Oxford Circus 12

Victim Green 94



ENVIRONNEMENT
ÉCONOMIQUE
INCERTAIN

OPTIMISTES ET CONFIANTS

CONFIANCE DANS NOTRE CAPACITÉ
À ACCÉLÉRER NOTRE DÉVELOPPEMENT,
SURPERFORMER LE MARCHÉ ET
RÉALISER UNE NOUVELLE ANNÉE DE
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
ET DES RÉSULTATS

CONFIANCE
POUR L'AVENIR

1

PROJET STRATÉGIQUE CLAIR

NOTRE MISSION
LA BEAUTÉ POUR TOUS |



A collage of diverse people's faces arranged in a circle around a central purple circle. The faces are of various ethnicities, ages, and genders, all smiling or looking towards the camera. The background is dark purple.

L'UNIVERSALISATION

LA MONDIALISATION
DANS LE RESPECT
DES DIFFÉRENCES

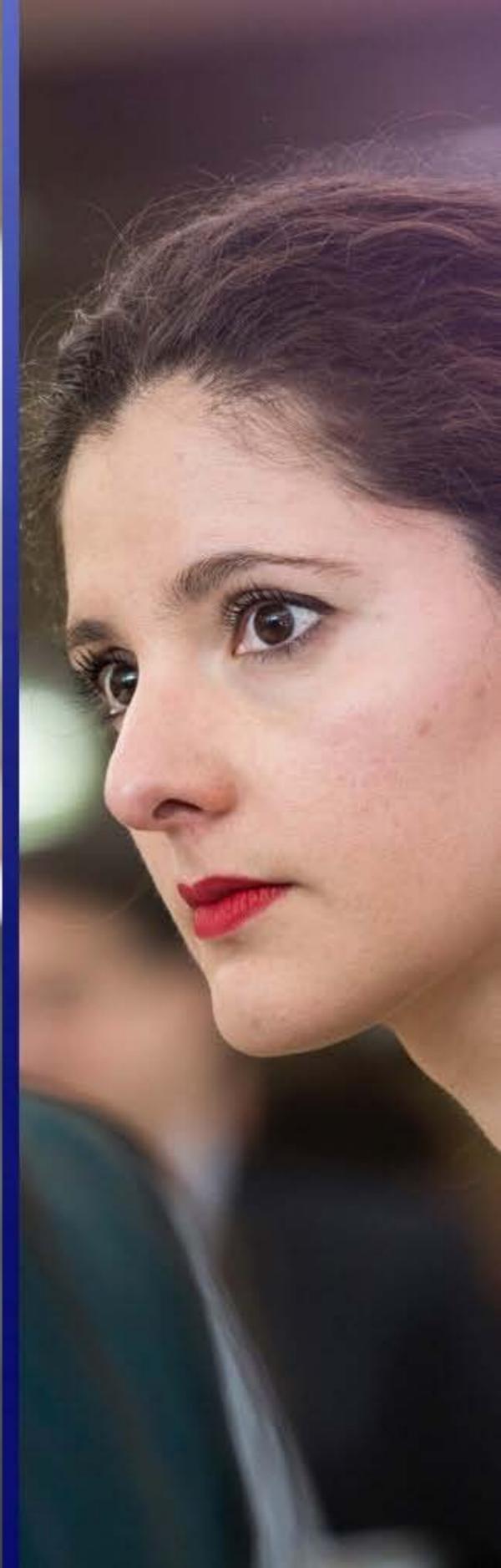
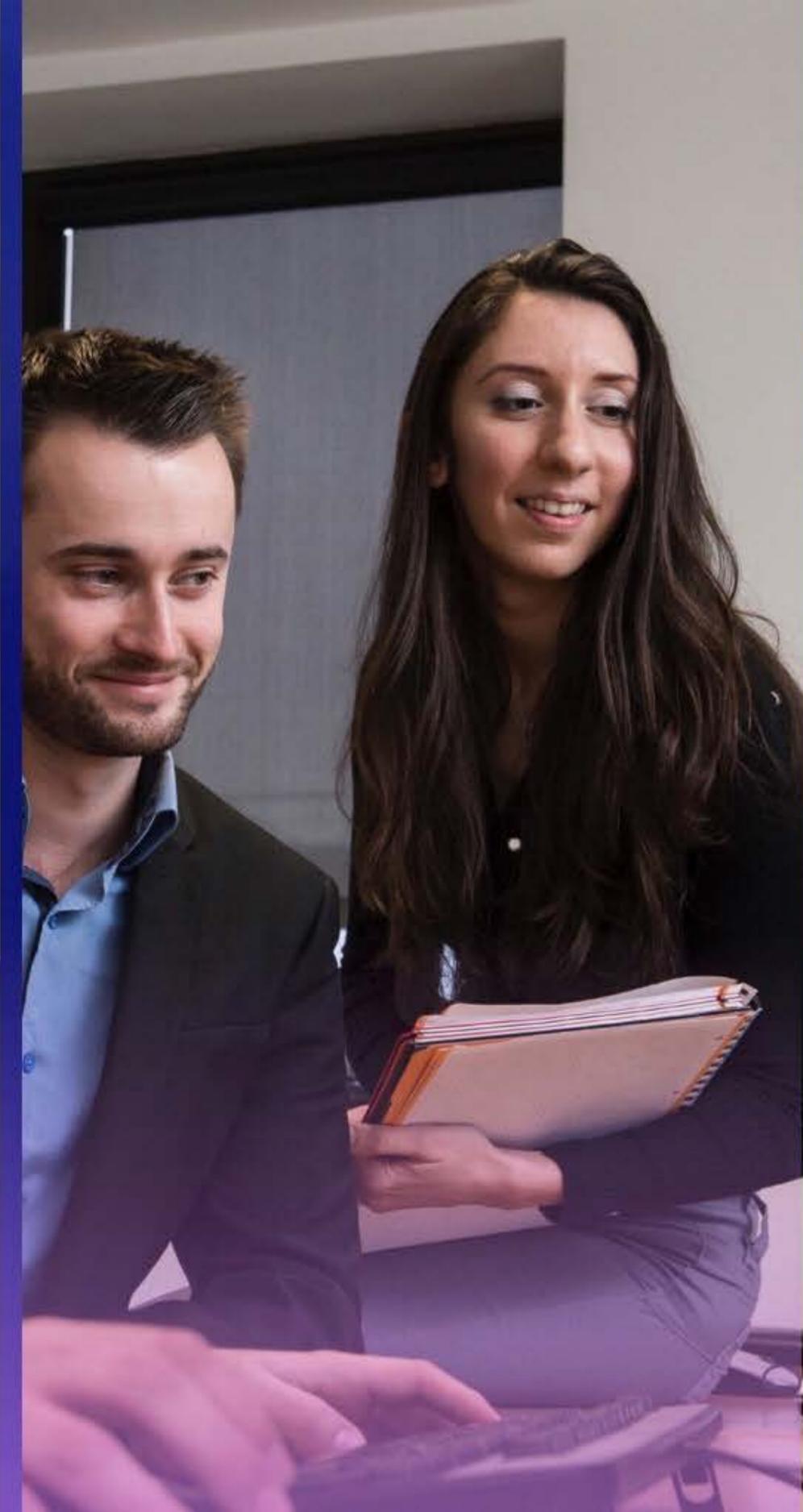


1 MILLIARD

DE NOUVEAUX
CONSOMMATEURS

2

DES POINTS FORTS UNIQUES





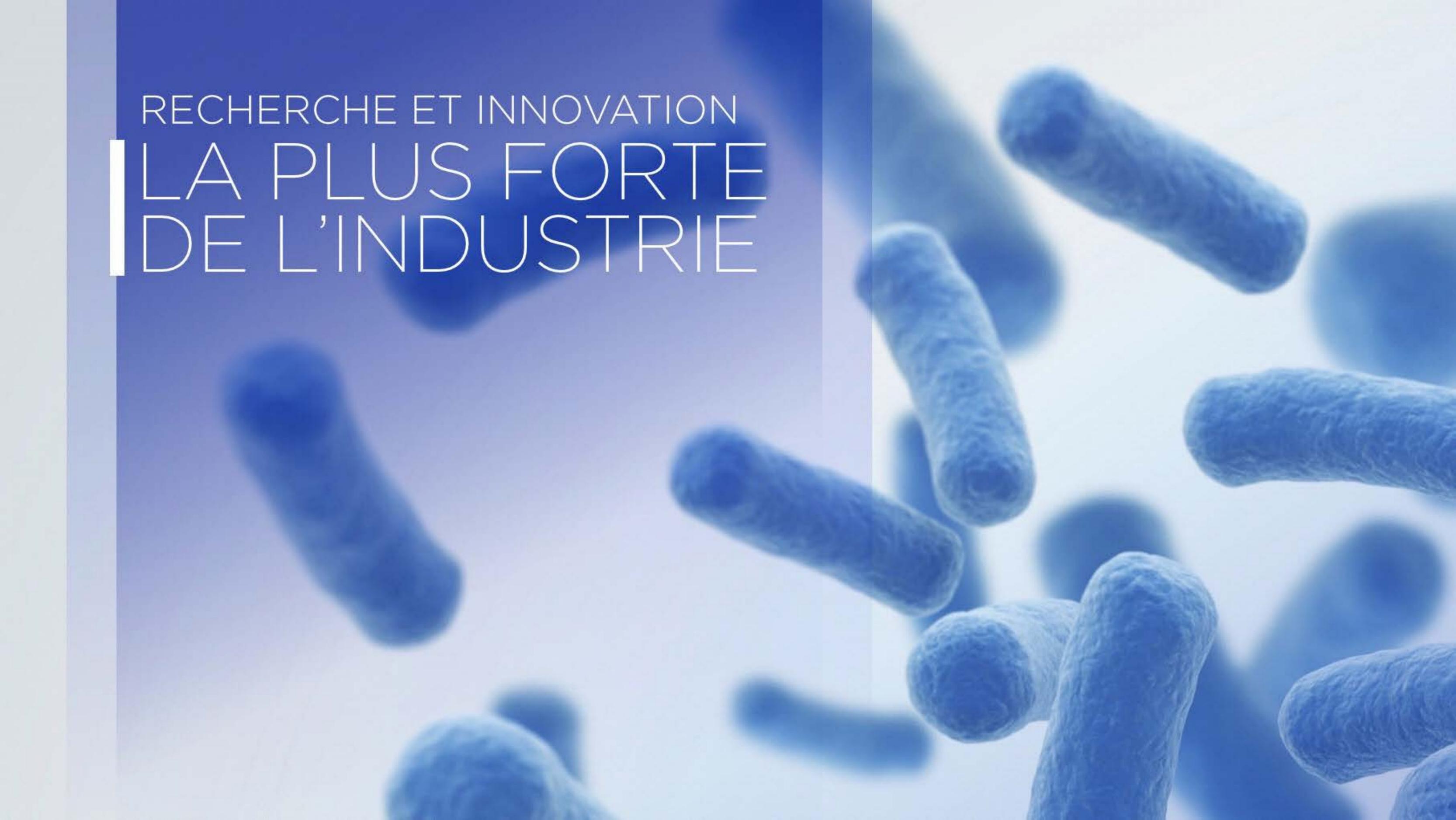
L'ORÉAL MEILLEUR EMPLOYEUR DE FRANCE

Capital 3,90 €
N° 261 FÉVRIER 2015

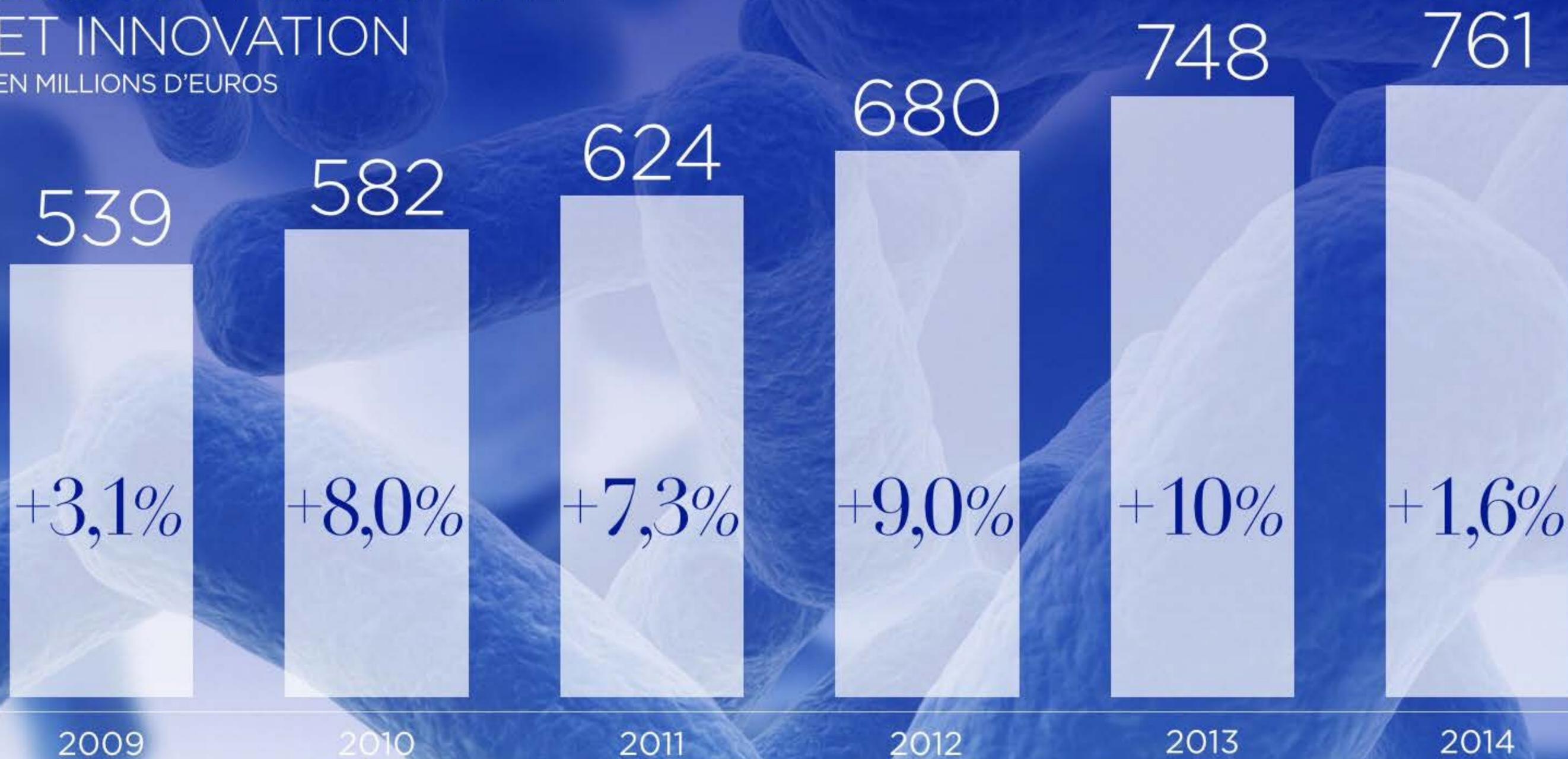
PALMARES EXCLUSIF
Les 400 meilleurs employeurs de France
Le top des conditions de travail, des salaires, des évolutions de carrière, de l'égalité hommes-femmes, de la loyauté à l'égard des collaborateurs, de l'équilibre vie pro-vie privée

RECHERCHE ET INNOVATION

LA PLUS FORTE
DE L'INDUSTRIE



BUDGET RECHERCHE
ET INNOVATION
EN MILLIONS D'EUROS





TOP 50 |

DES SOCIÉTÉS
LES PLUS INNOVANTES
AU MONDE*

*CLASSEMENT FAST COMPANY 2015

PORTEFEUILLE DE MARQUES
VARIÉ, RICHE,
PUISSANT

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL

LANCÔME
PARIS

L'ORÉAL
PARIS

CARITA
PARIS

KÉRASTASE
PARIS

REDKEN
5TH AVENUE NYC

SOFTSHEEN-CARSON®

MATRIX
IMAGINEZ TOUT CE QUE VOUS POUVEZ ÊTRE

essie

Nice & Lovely

GARNIER

DECLÉOR
PARIS

MAYBELLINE
NEW YORK

essie

Niely
Cosméticos

GIORGIO ARMANI

VIKTOR & ROLF

mq
MAGIC MOMENT
美即面膜

shu uemura

BIOOTHERM

DIESEL

VICHY
LABORATOIRES

RALPH LAUREN
FRAGRANCES

SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE

clarisonic

YUESAI

cacharel

YVES SAINT LAURENT
BEAUTE

ROGER & GALLET
PARIS
DISTILLATEUR DE BONHEUR DEPUIS 1862

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

THE BODY SHOP

YUESAI

TOUS CIRCUITS, TOUS PAYS, TOUS PRIX

PRODUITS
PROFESSIONNELS

PRODUITS
GRAND PUBLIC

L'ORÉAL
LUXE

COSMÉTIQUE
ACTIVE



L'ORÉAL **CARITA**
PROFESSIONNEL PARIS

KÉRASTASE **DECLÉOR**
PARIS PARIS

Parce que vous le valez bien.
L'ORÉAL
PARIS

GARNIER

LANCÔME **cacharel**
PARIS

BIOThERM **YVES SAINT LAURENT**
BEAUTE

ROGER & GALLET
PARIS
DISTILLATEUR DE BONHEUR DEPUIS 1862

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

VICHY
LABORATOIRES



REDKEN
5TH AVENUE NYC

MATRIX
IMAGINEZ TOUT CE QUE VOUS POUVEZ ÊTRE

essie

MAYBELLINE
NEW YORK

essie

SOFTSHEEN-CARSON®

GIORGIO ARMANI **DIESEL**
VIKTOR & ROLF

Kiehl's RALPH LAUREN
SINCE 1851 FRAGRANCES

ud clarisonic
URBAN DECAY

SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE



shu uemura **YUESAI**

mg
美即面膜

Niely
Cosméticos

Nice & Lovely



3

DES ACTIONNAIRES FIDÉLES

convocation
systématique
aux assemblées
générales









US ?

FONCTIONN



IPAD 37



E
GE
ERT

CÈS EN
TRE COM
MEN
DU DIV
COM

LOREAL



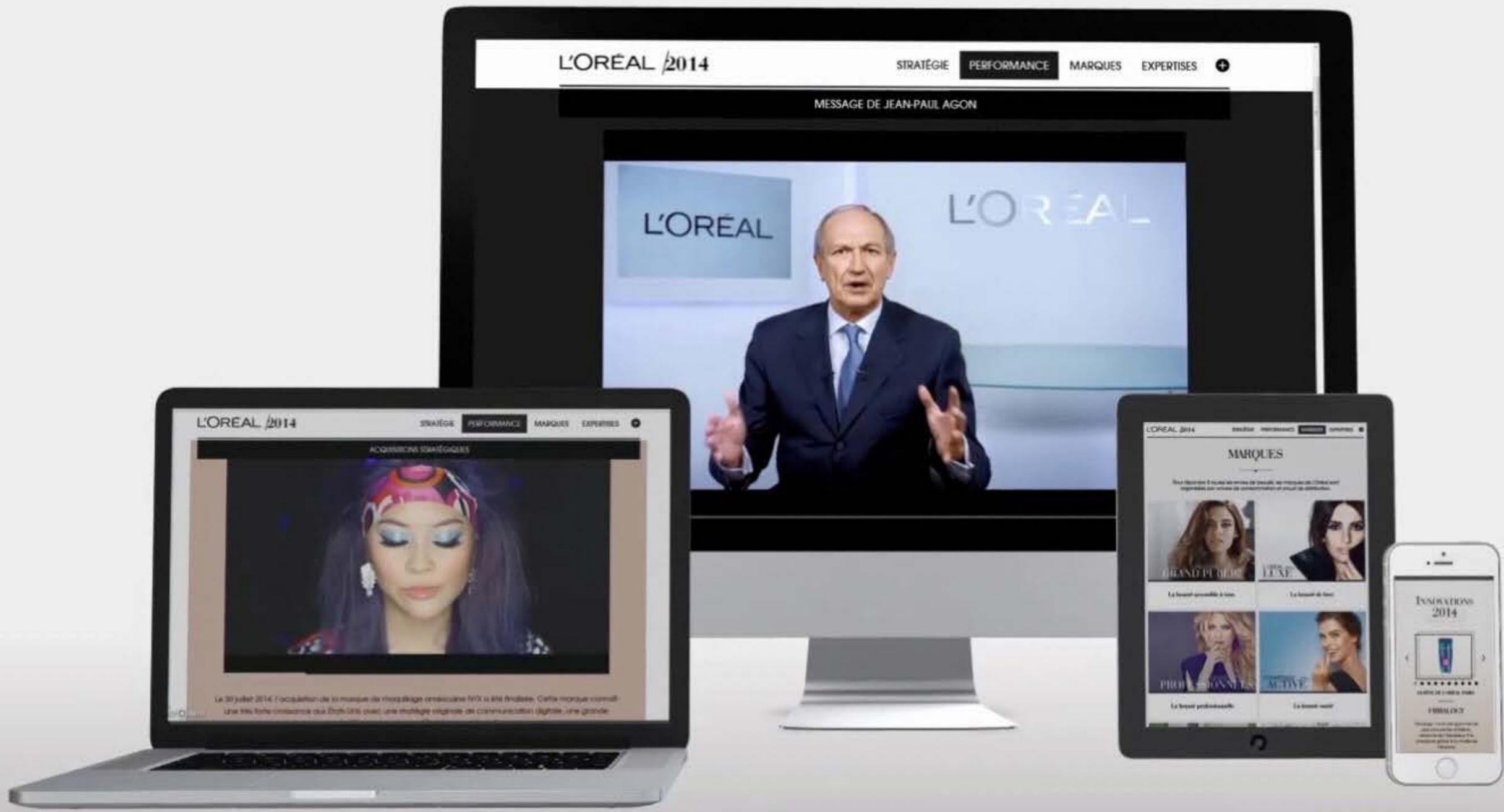




L'OREAL

L'OREAL

COMITÉ
CONSULTATIF
DES ACTIONNAIRES
INDIVIDUELS



L'OREAL 2014

STRATÉGIE PERFORMANCE MARQUES EXPERTISES +

MESSAGE DE JEAN-PAUL AGON



L'OREAL 2014 STRATÉGIE PERFORMANCE MARQUES EXPERTISES +

ACQUISITIONS STRATÉGIQUES



Le 30 juillet 2014, l'occasion de la marque de maquillage américaine NYX a été achetée. Cette marque connaît une forte croissance aux États-Unis avec une stratégie originale de communication digitale, une grande...

L'OREAL 2014

MARQUES



La beauté accessible à tous

La beauté de tous



La beauté professionnelle

La beauté santé



INNOVATIONS 2014

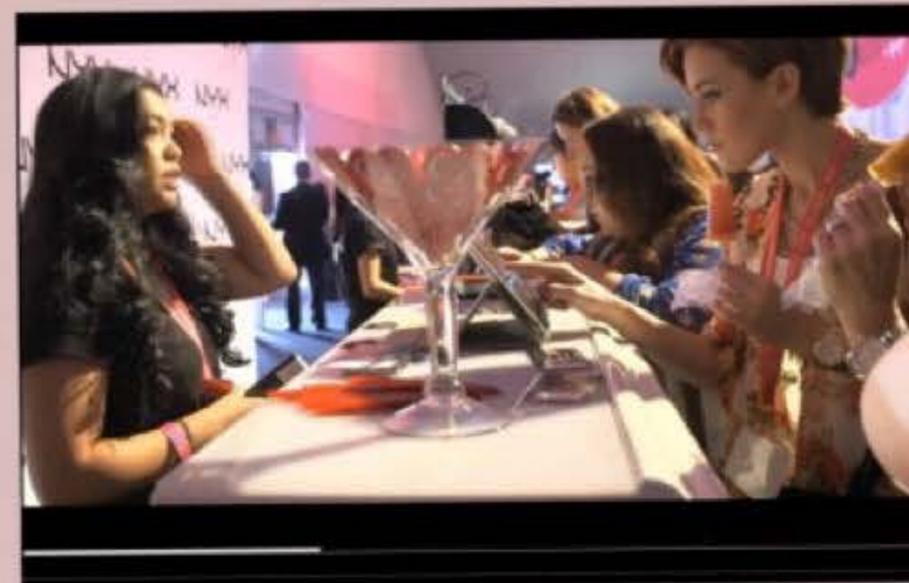
PHILOXY

L'ORÉAL /2014



ÉTATS-UNIS

**NYX, MAQUILLAGE
PROFESSIONNEL
EN GRANDE DIFFUSION**



Le 30 juillet 2014, l'acquisition de la marque de maquillage américaine NYX a été finalisée. Cette marque connaît une très forte croissance aux États-Unis avec une stratégie originale de











COMITE CONSULTATIF
DES ACTIONNAIRES
INDIVIDUELS

Jeu. 19 mars 2015

Sophie Gasperment
Directeur Général Groupe
Communication Financière
et Prospective Stratégique

L'ORÉAL







L'application
L'Oréal France

RESASSINE
HYDRATANT

Comment suivre
vos investissements

Mes questions

LOREAL
DEVEZ-VOUS
DEVENIR
ACTIONNAIRE
AU NOMINATIF
et bénéficier de
la prime de fidélité
+10%

LOREAL
5 raisons
de partager
avec L'Oréal







30 000 ACTIONNAIRES
AU NOMINATIF



et participe
pour gagner les

essie

Gagnants 1 à 10

L'Oréal Paris
L'Oréal Paris



VICHY
IDÉALIA



Venez découvrir
et télécharger
gratuitement
l'application
Créanceance

vente jusqu'à 10%



GAND

BRUXELLES

LILLE

PARIS

STRASBOURG

NANTES

DIJON

LYON

ANNECY

MARSEILLE

CANNES



Salon Actionaria

21 novembre 2014

...





Salon Actionaria
21 novembre 2014

Les acquisitions vont nourrir
la croissance future

VENTES CONSOLIDÉES
(en milliards d'euros)



L'ORÉAL



Actionnaires de L'Oréal,
renseignez votre adresse e-mail
et participez au tirage au sort
pour gagner les nouveautés ci-

Venez découvrir
et télécharger
gratuitement
l'application
L'Oréal Finance





Document with financial data:

Item	Value
Classe	€1,00
Classe	€0,85
Classe	€0,25
Classe	€0,25

Logo: GIRRO

Text: 10



VALEUR DE L'ACTION |
RENDEMENT |

L'ORÉAL ET CAC 40

DEPUIS JANVIER 2006

■ L'Oréal ■ CAC 40



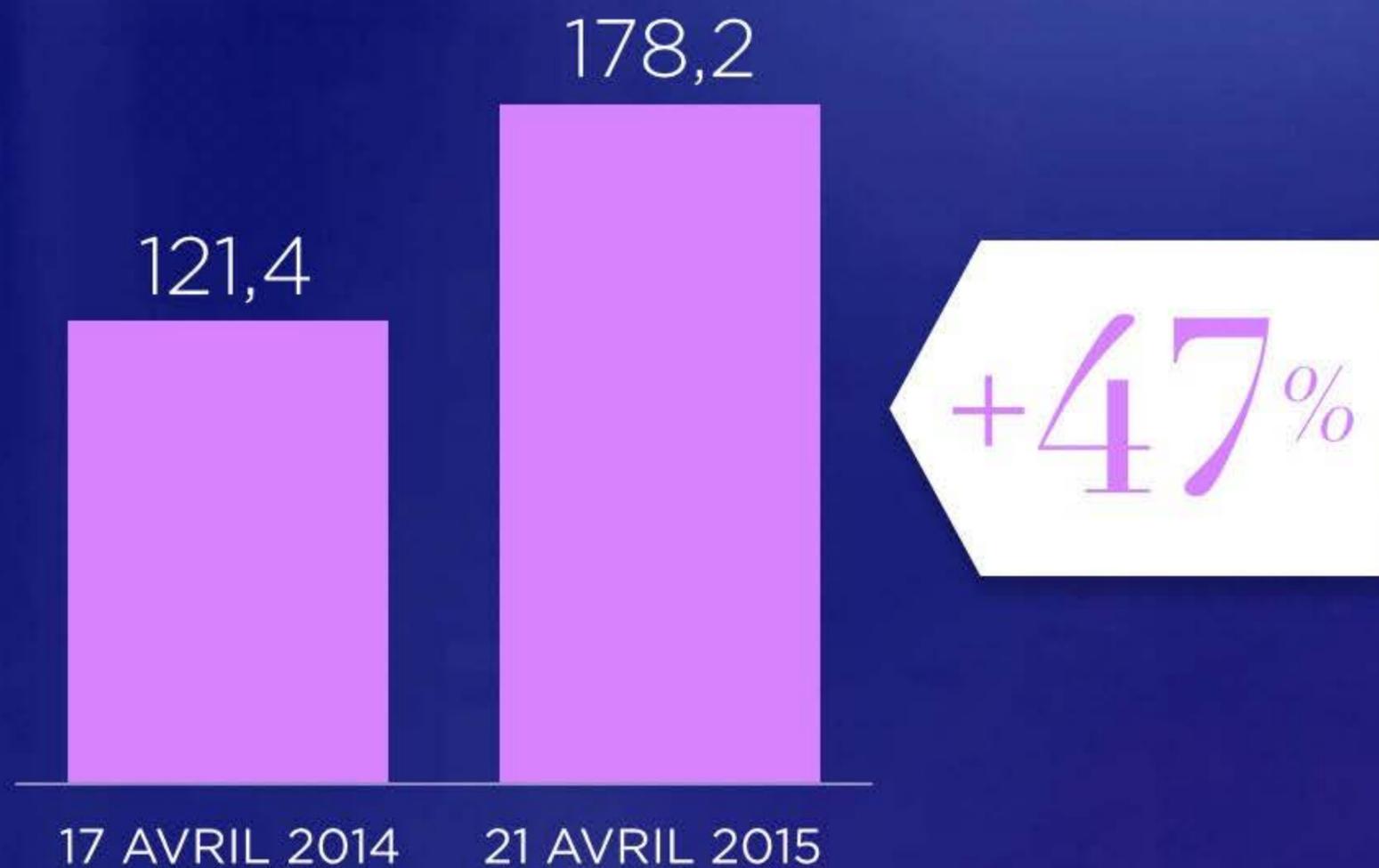
L'ORÉAL ET CAC 40

DEPUIS JANVIER 2006

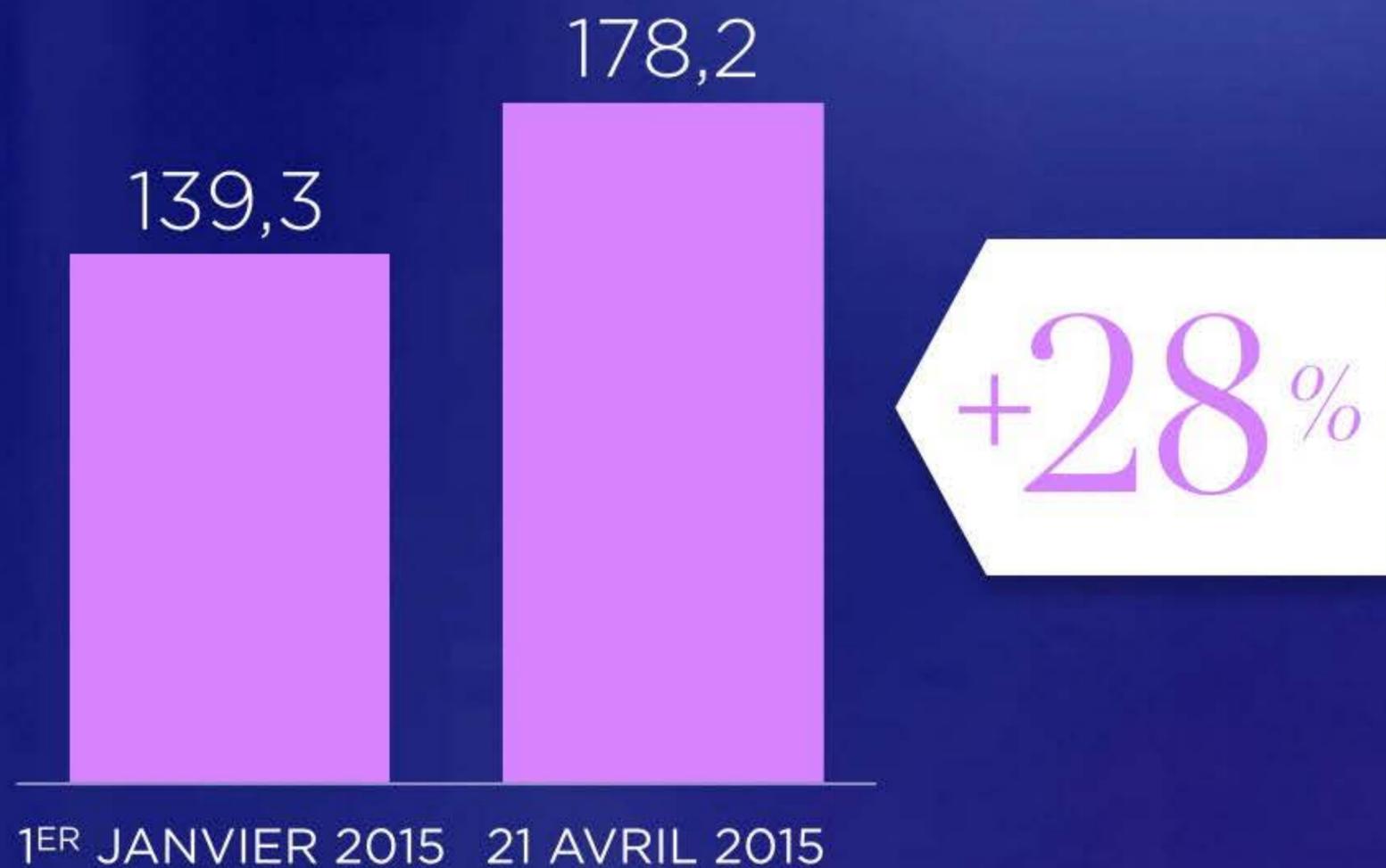


*Au 21 avril 2015

ACTION L'OREAL



ACTION L'OREAL



HISTORIQUE DU DIVIDENDE AJUSTÉ EN EUROS

1963-2014



* Dividende proposé à l'assemblée des actionnaires du 22 avril 2015

DIVIDENDE PAR ACTION*



* Dividende proposé à l'assemblée des actionnaires du 22 avril 2015

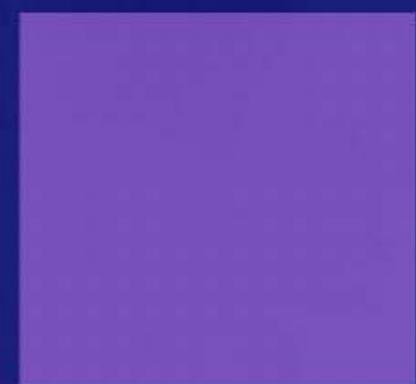
RENTABILITÉ ANNUELLE POUR L'ACTIONNAIRE*



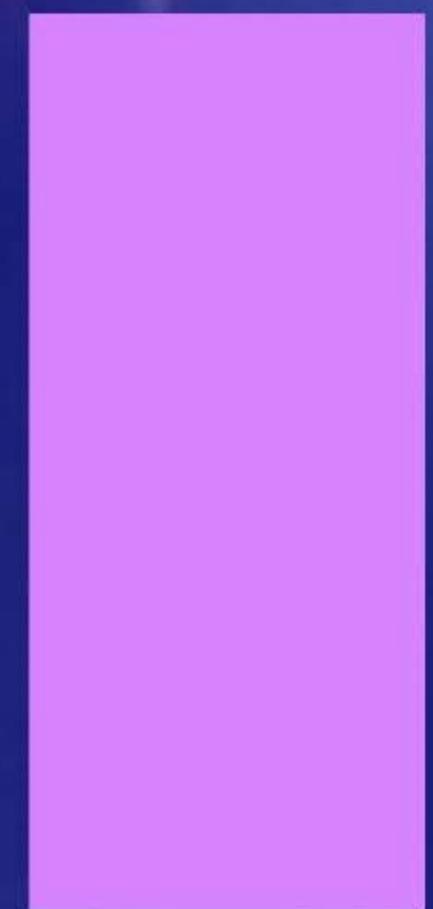
* TSR (total shareholder return). Intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes.
Hors impôts sur les dividendes. Au 21 avril 2015

PORTEFEUILLE
ACTIONS
L'ORÉAL

9 932€



21-04-1995



21-04-2015

x14

139 313€

4

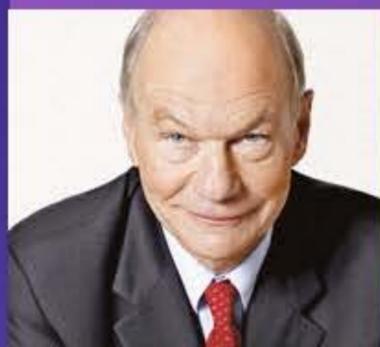
UNE

GOUVERNANCE

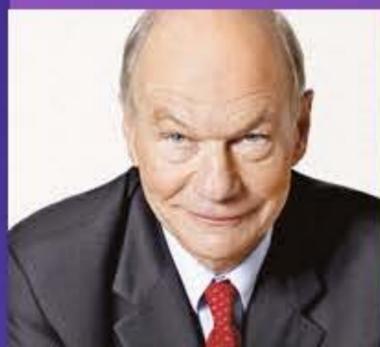
EXIGEANTE,

SOURCE DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

DES ADMINISTRATEURS ACTIFS ET TRÈS IMPLIQUÉS



EXPÉRIENCES ET COMPÉTENCES RICHES ET COMPLÉMENTAIRES



COMPOSITION ÉLARGIE



38,5%





DÉFINITION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



DIALOGUE CONSTRUCTIF
ET OUVERT AVEC LA
DIRECTION GÉNÉRALE

7 RÉUNIONS

EN 2014

4 COMITÉS D'ÉTUDES

COMITÉ
STRATÉGIE ET
DÉVELOPPEMENT
DURABLE

COMITÉ
D'AUDIT

COMITÉ
DES NOMINATIONS
ET DE
LA GOUVERNANCE

COMITÉ
DES RESSOURCES
HUMAINES ET DES
RÉMUNÉRATIONS

19 | RÉUNIONS

COMITÉ
STRATÉGIE ET
DÉVELOPPEMENT
DURABLE

COMITÉ
D'AUDIT

COMITÉ
DES NOMINATIONS
ET DE
LA GOUVERNANCE

COMITÉ
DES RESSOURCES
HUMAINES ET DES
RÉMUNÉRATIONS

COMITÉ
STRATÉGIE ET
DÉVELOPPEMENT
DURABLE



COMITÉ
D'AUDIT



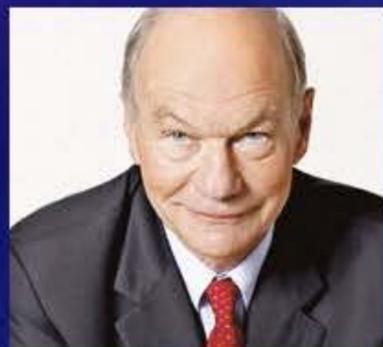
COMITÉ
DES NOMINATIONS
ET DE LA GOUVERNANCE



COMITÉ
**DES NOMINATIONS
ET DE LA GOUVERNANCE**



7 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



COMITÉ
DES NOMINATIONS
ET DE LA GOUVERNANCE



COMITÉ
DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RÉMUNÉRATIONS

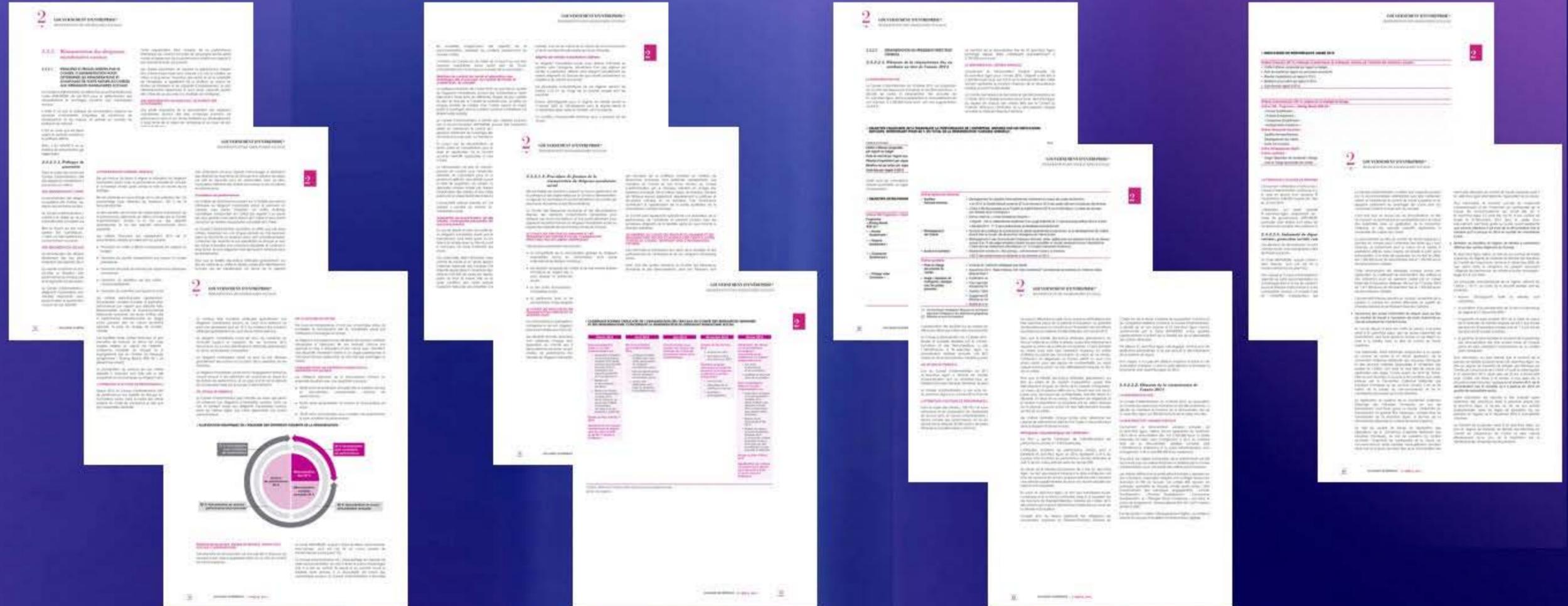


COMITÉ
DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RÉMUNÉRATIONS



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

RAPPORT FINANCIER ANNUEL (PAGES 74 À 86)



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

RAPPORT FINANCIER ANNUEL (PAGES 74 À 86)

2014	PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL	
RÉMUNÉRATION FIXE	2200	
RÉMUNÉRATION VARIABLE	Montant maximum 2200	
	60% CRITÈRES FINANCIERS	40% CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

DE M. JEAN-PAUL AGON (PAGE 80)

PARTIE FINANCIÈRE (60% du variable maximum)

- Chiffre d'affaires comparable
- Parts de marché
- Résultat d'exploitation
- Bénéfice net par action
- Cash flow

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
REALISATION DES MANDATS SOCIAUX

2.3.2.2. REMUNERATION DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

2.3.2.2.1. Elements de la remuneration due au titre de l'exercice 2014

LA REMUNERATION FIXE

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, sur proposition du Comité des Rémunérations d'Administrateurs et des Rémunérations, a décidé un plan de rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon, dans la perspective du renouvellement de son mandat, à 2 200 000 euros bruts, soit une augmentation de 4,5%.

Le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon, inchangé depuis 2008, s'établit précédemment à 2 100 000 euros bruts.

LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'exercice 2014, l'objectif a été fixé à 2 200 000 euros bruts, soit 100 % de la rémunération fixe. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Comité des Rémunérations d'Administrateurs et des Rémunérateurs du 11 février 2015 a évalué la performance de M. Jean-Paul Agon au regard de chacun des critères fixés par le Conseil du 10 février 2014 pour l'attribution de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

OBJECTIFS FINANCIERS 2014 TRADUISANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, MESURE PAR LES INDICATEURS SUIVANTS, INTERVENANT POUR 60 % DU TOTAL DE LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE :

Indicateurs financiers	2014
Chiffre d'affaires comparables	22 530 M€
Parts de marché par rapport au budget	Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité
Parts de marché par rapport aux principaux concurrents	+ 1,2 point
Résultat d'exploitation par rapport à 2013	3 840,7 M€, soit + 2,8 %
Bénéfice net par action par rapport à 2013	5,34 € soit + 4,1 %
Cash-flow par rapport à 2013	2 800,9 M€ soit + 6,5 %

Avant tout vote sur la rémunération de M. Jean-Paul Agon, le Comité a évalué les performances de M. Jean-Paul Agon sur ces différents critères quantitatifs, au regard des objectifs d'évaluation fixés en début d'exercice. L'application est effectuée selon les critères sans comparaison.

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS 2014 INTERVENANT POUR 40 % DU TOTAL DE LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE

Indicateurs SEI Programme « Strong Beauty with All »

Programme « Strong Beauty with All »

Le programme « Strong Beauty with All » a été lancé en octobre 2013 par M. Jean-Paul Agon. Il illustre la démarche SEI du Groupe et fixe les objectifs ambitieux à l'horizon 2020. L'exercice 2014 est donc la première année de mise en œuvre de ce programme d'initiatives, dans les domaines suivants :

- **Innovation** : Objectif 2020 : Impact environnemental au cycle de vie pour 100 % de nos produits.
- **Produits Durables** : Objectif 2014 : 67 % des nouveaux produits sans ingrédients et parfum.
- **Produits Durables** : Objectif 2020 : Réduction de notre empreinte environnementale en termes de consommation d'eau, et émission de CO₂ (production et transport) et réduction des déchets.
- **Produits Durables** : Objectif 2014 : Réviser 25 % des produits.
- **Produits Durables** : Objectif 2020 : L'Oréal n'est devenu à tous les consommateurs de ses produits la possibilité de faire des choix de consommation durables.
- **Produits Durables** : Résultats 2014 : Engagement de la démarche par 3 marques pilotes qui ont effectué des actions de sensibilisation auprès des consommateurs. Développement d'un nouvel outil pour évaluer l'impact SEI d'un produit au niveau de 11 critères (à mesure prise).
- **Partager notre Excellence** : Avec les talents (L'Oréal ShareCare Program) : Objectif 2020 : les talents de L'Oréal sont ouverts, ils ont le pouvoir dans le monde, ils le partagent avec eux, ils le protègent socialement et ils le forment.
- **Partager notre Excellence** : Accès à une couverture santé gratuite sur les meilleurs profanes de pays de destination : 85 % des collaborateurs dans le monde couverts à fin 2014.
- **Partager notre Excellence** : Protection financière notamment en cas de sécheresse : 75 % des collaborateurs dans le monde à fin 2014.
- **Partager notre Excellence** : Avec les Oursins : Auto-évaluation de la politique de Développement Durable Habille par 50 % des collaborateurs d'ici fin 2014.
- **Partager notre Excellence** : Avec les communautés : Accès à un emploi pour plus de 10 000 personnes.

80 DOCUMENT DE REFERENCE | 11 FÉVRIER 2015

RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-PAUL AGON

MONTANTS DÛS (EN MILLIERS D'EUROS)

	DIRECTEUR GÉNÉRAL				PDG			
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014

RÉMUNÉRATION
FIXE

2000 2100 2100 2100 2100 2100 2100 2200

RÉMUNÉRATION
VARIABLE

2000 1365 1260 1680 1785 1785 1837,5 1760

+0,6%

80%
de l'objectif
maximum

RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-PAUL AGON

MONTANTS DÛS (EN MILLIERS D'EUROS)

	DIRECTEUR GÉNÉRAL			PDG				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RÉMUNÉRATION FIXE	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200
RÉMUNÉRATION VARIABLE	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837,5	1760
STOCK OPTIONS	OUI	NON	DÉCLINÉE	OUI	OUI a renoncé à la moitié	-	-	-
ACTIONS DE PERFORMANCE	-	-	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI

ACTIONS DE PERFORMANCE

CONDITIONS DE PERFORMANCE

50%

ÉVOLUTION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DE L'ORÉAL PAR RAPPORT À
UN PANEL DES PLUS GRANDS
CONCURRENTS DU GROUPE

50%

ÉVOLUTION
DU RÉSULTAT
D'EXPLOITATION

RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-PAUL AGON

MONTANTS DÛS (EN MILLIERS D'EUROS)

	DIRECTEUR GÉNÉRAL			PDG				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RÉMUNÉRATION FIXE	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200
RÉMUNÉRATION VARIABLE	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837,5	1760
STOCK OPTIONS	OUI	NON	DÉCLINÉE	OUI	OUI a renoncé à la moitié	-	-	-
ACTIONS DE PERFORMANCE	-	-	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI

RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-PAUL AGON

MONTANTS DÛS (EN MILLIERS D'EUROS)

	DIRECTEUR GÉNÉRAL			PDG					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RÉMUNÉRATION FIXE	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200	2200
RÉMUNÉRATION VARIABLE	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837.5	1760	Maximum = 100% de la partie fixe

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

DE M. JEAN-PAUL AGON (PAGE 83)

PARTIE FINANCIÈRE

(60% du variable maximum)

- Evolution du chiffre d'affaires comparable
- Parts de marché
- Résultat d'exploitation
- Bénéfice net par action
- Cash flow

PARTIE EXTRA-FINANCIÈRE

(40% du variable maximum)

CRITÈRES RSE

- «Innover durablement»
- «Produire durablement»
- «Consommer durablement»
- «Partager notre croissance»

CRITÈRES RESSOURCES HUMAINES

- Equilibre Femmes/Hommes
- Développement des talents
- Accès à la formation

CRITÈRE DÉVELOPPEMENT DIGITAL

CRITÈRES QUALITATIFS

- Image/réputation de l'entreprise/dialogue avec les parties prenantes
- Prise en charge des priorités de l'année

RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-PAUL AGON

MONTANTS DÛS (EN MILLIERS D'EUROS)

	DIRECTEUR GÉNÉRAL					PDG			
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RÉMUNÉRATION FIXE	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200	2200
RÉMUNÉRATION VARIABLE	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837.5	1760	Maximum = 100% de la partie fixe
STOCK OPTIONS	OUI	NON	DÉCLINÉE	OUI	OUI a renoncé à la moitié	-	-	-	
ACTIONS DE PERFORMANCE	-	-	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	

COMITÉ
DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES RÉMUNÉRATIONS



3 RÉUNIONS
EN 2014



COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS



COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS



5

UNE
DÉMARCHE ÉTHIQUE
ET RESPONSABLE
EXEMPLAIRE

UN DEVOIR
ESSENTIEL

AVANTAGE
COMPÉTITIF

CHARTRE ÉTHIQUE

3ÈME ÉDITION

Comme entreprise citoyenne responsable



RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

L'ORÉAL respecte l'environnement et s'efforce de minimiser son impact écologique. Nous avons pour objectif de communiquer ouvertement sur nos réalisations en ce domaine comme sur nos défis. De nombreuses activités, nécessaires à la commercialisation de nos produits, ont un effet direct sur l'environnement. Il est de la responsabilité de chacun de chercher à réduire cet impact lorsque c'est possible. En ce domaine, chaque petit geste compte.

Nous devons

- Contribuer aux initiatives environnementales de L'ORÉAL
- Favoriser l'utilisation de matériaux recyclables et le développement d'emballages biodégradables
- Réfléchir en quoi nos comportements, dans tous nos domaines d'activité, ont un impact sur l'environnement, de sorte à le minimiser chaque fois que possible. Nous pouvons, par exemple, réduire le nombre de déplacements et voyages inutiles, économiser l'énergie et l'eau et éviter de produire des déchets. Lorsque ces derniers ne peuvent être évités, nous devons veiller à ce que les matériaux soient recyclés ou mis au rebut de façon responsable. Les plus petits gestes peuvent faire la différence, comme par exemple trier les déchets alimentaires dans nos cafétérias
- Prendre toute mesure nécessaire pour empêcher les infractions aux directives environnementales de L'ORÉAL
- Rapporter immédiatement tout déversement ou émission inhabituels dans l'eau ou l'air à notre responsable hiérarchique ou à notre responsable de l'hygiène et de la sécurité

Nous ne devons pas

- Ignorer les règles de la Société sur la protection de l'environnement

Éthique ?

20.1 - Le système de contrôle anti-pollution de l'un des composants essentiels de notre système de fabrication est défectueux. Je viens d'apprendre qu'il faudra trois jours pour recevoir les pièces de rechange et le réparer. Pouvons-nous vraiment nous permettre de stopper la production alors que notre carnet de commandes est plein ?

Nous n'avons pas le choix. Notre engagement envers de bonnes pratiques environnementales passe avant les profits à court terme ou les plans de production. Cette machine ne doit pas fonctionner sans le système anti-pollution requis. Vous devez en informer vos responsables hiérarchiques et rechercher ensemble une solution.

20.2 - Dans la mesure où nous respectons la législation nationale, pourquoi serions-nous tenus par les règles environnementales de L'ORÉAL qui peuvent nous amener à être moins compétitifs ?

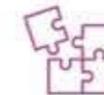
L'engagement de L'ORÉAL concernant l'environnement va au-delà de la simple conformité aux dispositions légales. Si vous pensez que cela implique un problème de compétitivité, discutez-en avec votre responsable hiérarchique.

POUR PLUS D'INFORMATION : sur les engagements de L'ORÉAL en matière d'environnement, consultez les « Targets 2020 : Sharing Beauty with All ».

OpenTalk

Qui contacter ? Si vous êtes confronté à une préoccupation concernant le respect de l'environnement, ne la gardez pas pour vous. Parlez-en à votre hiérarchie, à votre Responsable Hygiène et Sécurité, à votre Directeur des Ressources Humaines ou à votre Correspondant Éthique ; ils vous apporteront leur aide et leur soutien (voir également le chapitre « J'ai une Préoccupation : Parlons-en Ensemble »).

L'Éthique au quotidien



CONTRIBUTION À LA COLLECTIVITÉ

L'ORÉAL est un Groupe citoyen, socialement responsable et engagé auprès des collectivités dans lesquelles il développe son activité. Nous encourageons nos Collaborateurs à jouer un rôle actif pour la collectivité.

Nous devons

- Comprendre que toute initiative d'intérêt général représente un engagement sur le long terme. Chaque action, indépendamment de sa taille, ne doit être engagée qu'avec un plan clairement défini sur l'évolution du partenariat dans le temps

Nous ne devons pas

- Engager L'ORÉAL dans des actions ne reflétant pas ses Principes Éthiques et la stratégie du Groupe, en matière de projets d'intérêt général
- Obliger des Collaborateurs ou des partenaires commerciaux à contribuer par des cadeaux, ou des fonds, à des projets de mécénat soutenus par L'ORÉAL

Éthique ?

21.1 - Une association philanthropique dans laquelle je me suis engagée localement a demandé si L'ORÉAL pouvait fournir gratuitement quelques produits afin de soutenir sa cause. Je sais qu'il y a une grande quantité de shampoings et de gels douche qui va être détruite car leur packaging est obsolète. Je pourrais m'arranger pour en obtenir sans que personne ne le sache. Puis-je les donner ?

L'ORÉAL souhaite vous soutenir dans vos initiatives d'intérêt général, si elles sont cohérentes avec la stratégie de l'entreprise. Vous devriez en parler à votre responsable qui verra si l'objet de ce projet est en accord avec la stratégie de L'ORÉAL, et pourra le proposer à la personne en charge du mécénat dans votre pays.

21.2 - L'hôpital dans lequel je suis bénévole chaque semaine, demande à ce que chacun aide à recruter de nouveaux volontaires et souhaiterait que j'implique davantage L'ORÉAL. Je sais que plusieurs de mes collègues pourraient être intéressés. Puis-je leur en parler directement ?

Si cet hôpital représente une opportunité cohérente avec la politique de mécénat de L'ORÉAL, vous devriez en parler à votre responsable pour voir s'il serait possible de construire un partenariat entre l'entreprise et l'hôpital. Au-delà de l'aide financière, L'ORÉAL veut développer des partenariats qui associent à la fois des dons financiers ou en nature, mais également la contribution directe des Collaborateurs, particulièrement par le partage de notre expérience pour aider les autres. Vous pourriez être le sponsor du Groupe pour ce projet et développer un programme significatif sur le long terme.

POUR PLUS D'INFORMATION : sur les engagements de L'ORÉAL en matière de contribution à la collectivité, consultez les « Targets 2020 : Sharing Beauty with All ».

OpenTalk

Qui contacter ? Si vous êtes confronté à une préoccupation concernant la contribution à la communauté, ne la gardez pas pour vous. Parlez-en à votre hiérarchie, à votre Directeur des Ressources Humaines ou à votre Correspondant Éthique ; ils vous apporteront leur aide et leur soutien (voir également le chapitre « J'ai une Préoccupation : Parlons-en Ensemble »).



Ethics
guides us
every day.
It's worth
discussing.

Ethics
guides us
every day.
It's worth
discussing.

Ethics
guides us
every day.
It's worth
discussing.

2015
Ethics
guides us
every day.
It's worth
discussing.

Covalence

EthicalQuote.com

L'ORÉAL

N°3

SOCIÉTÉS MONDIALES,
TOUTES INDUSTRIES
CONFONDUES

N°1

DE NOTRE SECTEUR*
*Personal & Household Goods

2015

**WORLD'S MOST
ETHICAL
COMPANIESTM**

WWW.ETHISPHERE.COM

**6^{ÈME} ANNÉE
CONSÉCUTIVE**

L'ORÉAL

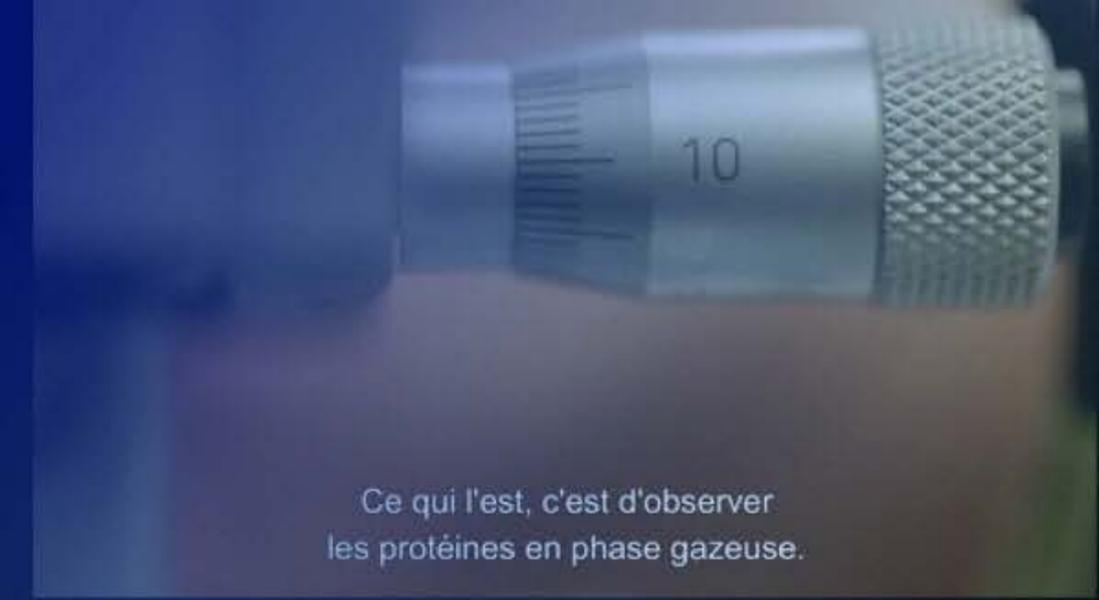
**“UNE DES SOCIÉTÉS
LES PLUS ÉTHIQUES
AU MONDE”**



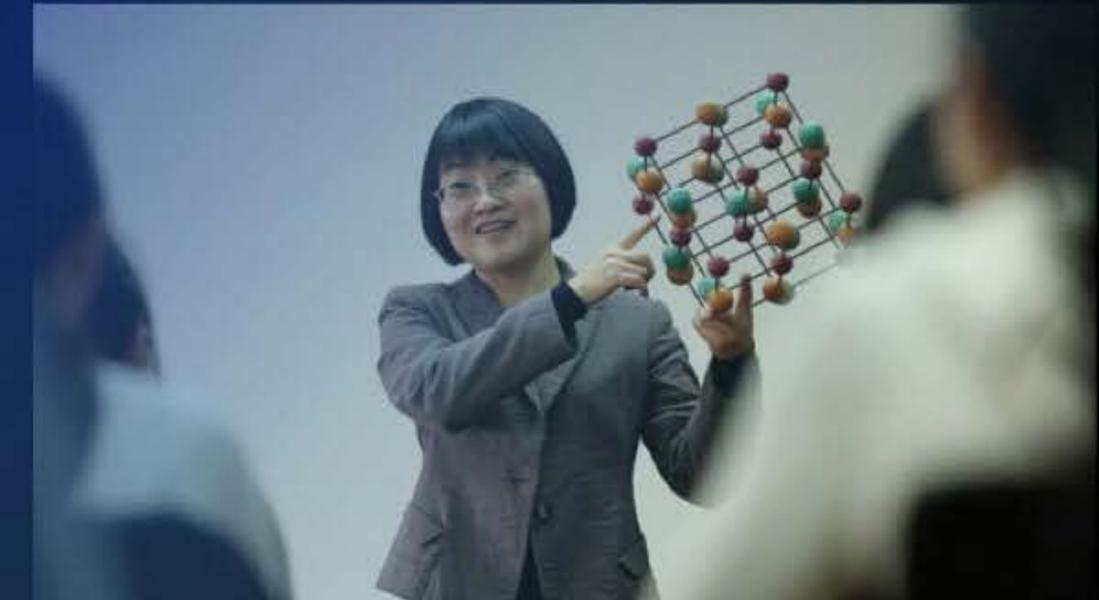
UNE AVENTURE
RESPONSABLE
ET PARTAGÉE

**SHARING
BEAUTY**
WITH ALL





Ce qui l'est, c'est d'observer
les protéines en phase gazeuse.



For Women
in Science



FONDATION
L'ORÉAL





HOLLIN

LAVOISIER

DESCARTES







For Girls
in Science

FONDATION
L'ORÉAL









L'AVENTURE L'ORÉAL



A close-up, high-resolution photograph of a human eye. The eye is looking slightly to the left. A blue contact lens is visible on the eye. The skin around the eye is in focus, showing fine details of the eyelids and surrounding tissue. The lighting is soft and natural, highlighting the texture of the skin and the clarity of the lens.

PRÉPARER L'AVENIR |

Terms of use: this work is licensed under a creative commons attribution (CC BY 3.0). It is attributed to Andy Lloyd and we only cut and cropped some sections of the video. The original version can be found in mazwai.com



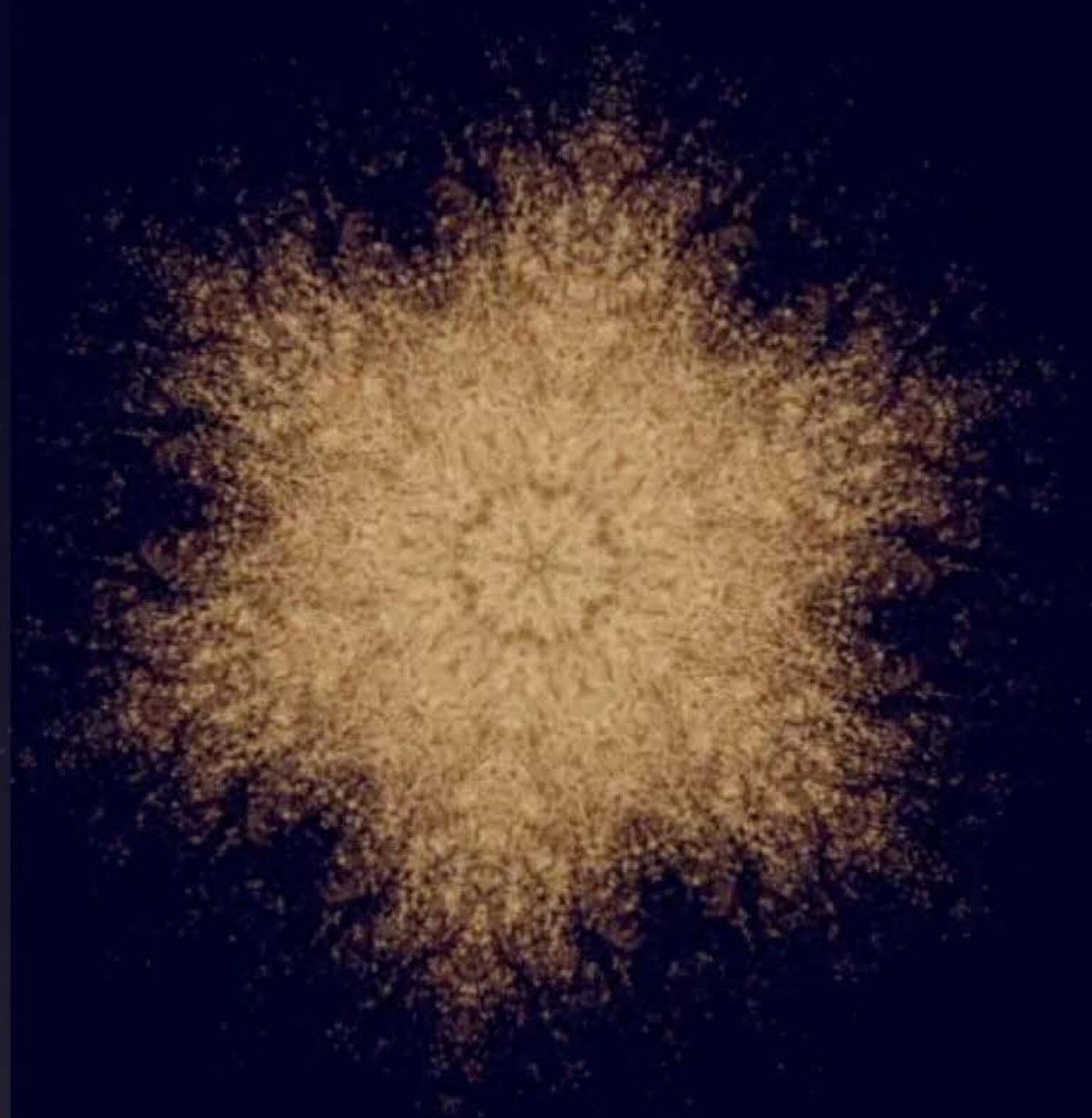
ESPRIT
D'AVENTURE

MOBILE
AGILE
OUVERT
CURIEX
TENACE



SE RÉINVENTER
| À GRANDE
VITESSE

Terms of use: this work is licensed under a creative commons attribution (CC BY 3.0). It is attributed to Jeff Mertz and we only cut and cropped some sections of the video. The original version can be found in mazwai.com





ENTREPRISE
LEADER

ESPRIT
CHALLENGER

GRANDE
ENTREPRISE

ESPRIT
START-UP



TRACER SA
PROPRE
ROUTE



CONQUÊTE DU
MARCHÉ
DE LA
BEAUTÉ



NOTRE MISSION
LA BEAUTÉ
POUR TOUS |

NOTRE STRATÉGIE

L'UNIVERSALISATION





NOTRE AMBITION
1 MILLIARD
DE NOUVEAUX
CONSOMMATEURS



NOUVEAU
L'ORÉAL
DU 21ÈME SIÈCLE

UNIVERSEL
DIGITAL
DURABLE

■ MERCI





-----Avertissement / Disclaimer-----

« Ce document ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres L'Oréal. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant L'Oréal, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (également disponibles en version anglaise sur notre site Internet www.loreal-finance.com). Ce document peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent communiqué, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations.»

"This document does not constitute an offer to sell, or a solicitation of an offer to buy, L'Oréal shares. If you wish to obtain more comprehensive information about L'Oréal, please refer to the public documents registered in France with the Autorité des Marchés Financiers (which are also available in English on our Internet site: www.loreal-finance.com). This document may contain some forward-looking statements. Although the Company considers that these statements are based on reasonable hypotheses at the date of publication of this release, they are by their nature subject to risks and uncertainties which could cause actual results to differ materially from those indicated or projected in these statements."