

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2011**

L'ORÉAL

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL

REDKEN
5TH AVENUE NYC

KÉRASTASE
PARIS

MATRIX
IMAGINEZ TOUT CE QUE VOUS POUVEZ ÊTRE

Parce que vous le valez bien.
L'ORÉAL
PARIS

Prends soin de toi.
GARNIER

MAYBELLINE
NEW YORK

SOFTSHEEN | CARSON
LABORATORIES ADVANCED RESEARCH
AFRICAN HAIR AND SKIN

essie

LANCÔME
PARIS

GIORGIO ARMANI

YVES SAINT LAURENT

BIOThERM

Kiehl's
SINCE 1851

RALPH LAUREN

shu uemura

DIESEL

eacharel

HR
HELENA RUBINSTEIN

clarisonic

VIKTOR & ROLF

VICHY
LABORATOIRES

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE



innēov



1^{er}

GROUPE COSMÉTIQUE
MONDIAL

27

MARQUES
INTERNATIONALES⁽¹⁾

130

PAYS

20,3

MILLIARDS D'EUROS
DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2011

68 900

COLLABORATEURS

613

BREVETS DÉPOSÉS
EN 2011

(1) Marques internationales qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions d'euros.



Les gestes de beauté sont au cœur du métier de L'Oréal.
Ils répondent à un besoin universel et éternel :
prendre soin de soi et de son apparence pour se sentir
en harmonie avec soi-même et avec les autres.

La *BEAUTÉ* *pour tous*

Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier, la beauté. Un métier riche de sens, parce qu'il permet à chacun d'exprimer sa personnalité, de prendre confiance en soi, et de s'ouvrir aux autres.
La beauté est un langage.

L'Oréal s'est donné pour mission d'offrir à toutes les femmes et tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. En répondant à l'infinie diversité des besoins et des envies de beauté à travers le monde.
La beauté est universelle.

Depuis sa création par un chercheur, le groupe repousse les frontières de la connaissance. Sa Recherche unique lui permet d'explorer sans cesse de nouveaux territoires et d'inventer les produits du futur en s'inspirant des rituels de beauté du monde entier.
La beauté est une science.

Faciliter l'accès à des produits qui contribuent au bien-être, mobiliser sa force d'innovation pour préserver la beauté de la planète, accompagner les communautés qui l'entourent. Autant de défis exigeants, source d'inspiration et de créativité pour L'Oréal.
La beauté est un engagement.

En s'appuyant sur la diversité de ses équipes, la richesse et la complémentarité de son portefeuille de marques, L'Oréal a fait de l'universalisation de la beauté son projet pour les années à venir.
L'Oréal, au service de la beauté pour tous.

Sommaire

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

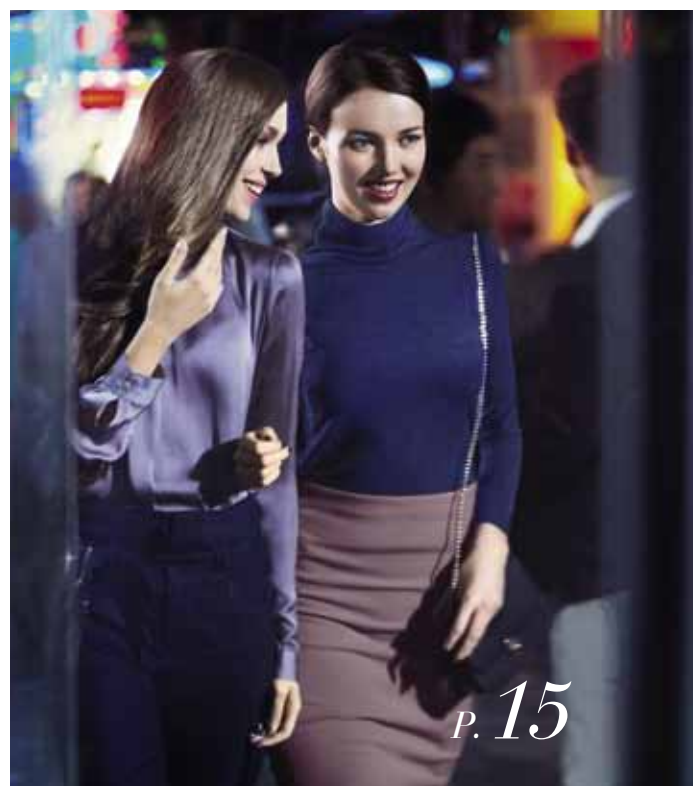
Message du Président-Directeur Général p. 06

Conseil d'Administration p. 10

Comité Exécutif p. 12

LA BEAUTÉ PAR WING SHYA

Pour illustrer son Rapport d'Activité et son Rapport Développement Durable 2011, L'Oréal a fait appel au photographe et réalisateur hongkongais Wing Shya. Au fil des pages, ses photographies expriment les bienfaits d'une beauté sublimée et mettent en lumière des collaborateurs de L'Oréal et la passion qui chaque jour les anime au service de leur métier.



p. 15

L'ORÉAL et le monde de la beauté en 2011

Dans un marché mondial en pleine mutation, L'Oréal réalise de nouvelles avancées pour offrir le meilleur de la cosmétique au plus grand nombre. Pour tout savoir en un clin d'œil sur les leviers de la croissance, les chiffres de l'année, les marques et les pays qui ont réalisé les plus belles performances et les progrès du groupe en matière de Développement Durable.

Le marché de la beauté en 2011 p. 16

L'Oréal 2011 en chiffres p. 18

Activité des divisions et des marques p. 20

Les performances mondiales de L'Oréal p. 22

**Indicateurs responsabilité
sociale et environnementale** p. 24

Quand la **SCIENCE** sublime toutes les beautés

La Recherche, c'est le cœur de L'Oréal. Elle s'est particulièrement illustrée en 2011 par la mise au point de la molécule LR 2412, un actif anti-âge aux propriétés remarquables, et par l'inauguration d'un centre d'évaluation prédictive unique au monde. Elle renforce ses implantations mondiales pour faire de tous les marchés une source de créativité.

Il était une fois LR 2412, une molécule surdouée p. 28
L'évaluation prédictive, un levier pour l'innovation p. 30
Les marchés comme source de créativité p. 32



P. 27



La **BEAUTÉ** et ses mille et une facettes

L'organisation en divisions, chacune experte dans son circuit de distribution, est une force majeure de L'Oréal. Elle permet de répondre aux attentes de chaque consommateur selon ses habitudes, son mode de vie, son pouvoir d'achat, mais aussi de s'adapter aux conditions de distribution locales, partout dans le monde. En 2011, chaque division repousse ses frontières, et relève, à sa manière, le défi d'une innovation toujours plus accessible.

L'Oréal Luxe p. 36
Produits Grand Public p. 44
Produits Professionnels p. 52
Cosmétique Active p. 58
The Body Shop p. 64
Galderma p. 66



P. 35



P. 69

Tous les **TALENTS** du monde au service de la beauté

Parce qu'il exige une démultiplication rapide de ses forces vives, le projet d'universalisation transforme profondément les enjeux et la vie du groupe à l'échelle mondiale. C'est une opportunité d'innovation et de progrès pour toutes les équipes, mobilisées dans l'aventure collective. Avec un objectif : être toujours plus proche de tous les consommateurs et partenaires pour construire le L'Oréal de demain.

**Plus engagés pour
une croissance responsable** p. 70
L'Oréal, une aventure humaine p. 72
**Mettre en œuvre
la révolution digitale** p. 74
**Mondialisation accélérée
de l'organisation industrielle** p. 76
**Développer une relation
de confiance** p. 78

En pratique p. 80

Après une année de
développement solide, L'Oréal
sort renforcé et confirme
sa position de leader mondial
de la beauté.

JEAN-PAUL AGON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORÉAL

*“Nous entrons dans une
NOUVELLE PHASE
de notre histoire”*

Après une année de développement solide, L'Oréal sort renforcé et confirme sa position de leader mondial de la beauté.

Solidité de notre marché d'abord qui a affiché une croissance soutenue. Il est de plus en plus porté par des pays comme la Chine, l'Inde et le Brésil, où émerge une classe moyenne qui attend des cosmétiques de qualité. Mais, et c'est tout aussi important, il ne s'est ni dévalorisé, ni banalisé dans les pays développés. En effet, les consommateurs continuent de montrer leur attachement à l'innovation, à la qualité, à la performance et à la créativité. Les grands succès du soin de la peau Visionnaire de LANCÔME, du shampoing Elsève Arginine de L'ORÉAL PARIS OU de la BB Crème de GARNIER en sont la preuve. Ce sont les produits nouveaux, différents, meilleurs qui font le succès et la croissance. Ce qui valide plus que jamais la pertinence du modèle L'Oréal basé sur l'excellence de la Recherche et la créativité du Marketing.

Une année de développement solide

La croissance de notre chiffre d'affaires ainsi que l'évolution de nos positions ont, elles aussi, été solides. L'Oréal a continué de "surperformer" le marché au niveau mondial. Nos divisions ont toutes progressé dans leurs circuits respectifs et, sur le plan géographique, L'Oréal a démontré à la fois sa capacité à renforcer significativement ses positions dans les Nouveaux Marchés, notamment en Asie et en Amérique latine, mais aussi à séduire de nouveaux consommateurs dans ses plus grands pays développés, comme en Amérique du Nord où ses positions progressent fortement, ou en France et en Allemagne. Une fois de plus, sur un marché extrêmement contrasté, L'Oréal a bénéficié de la diversité

“

En 2011, L'Oréal a démontré à la fois sa capacité à renforcer significativement ses positions dans les Nouveaux Marchés, mais aussi à séduire de nouveaux consommateurs dans ses plus grands pays développés.

”

et de la complémentarité de sa présence dans tous les circuits et dans toutes les régions pour tirer profit des secteurs en accélération.

Des résultats de grande qualité

Solidité de nos résultats enfin puisque 2011 est une nouvelle année de construction vertueuse de notre exploitation. La marge brute atteint un niveau record et nous avons continué à préparer l'avenir : nous avons maintenu un niveau élevé d'investissements publi-promotionnels. Nous avons aussi augmenté significativement nos investissements en Recherche. L'exploitation s'est aussi renforcée par la croissance de la rentabilité de toutes les divisions, mais aussi grâce à la forte progression de la profitabilité des zones Amérique du Nord et Nouveaux Marchés. Les marchés qui génèrent le plus de croissance délivrent une croissance de plus en plus rentable. La qualité de ces résultats et la confiance dans les perspectives du groupe ont conduit le Conseil d'Administration de L'Oréal à proposer une nouvelle augmentation du dividende de +11 % à 2 euros.

Une mission exaltante, créatrice d'innovation et de sens

Forts de ces résultats, nous abordons 2012 avec confiance, ambition et prêts pour de nouvelles conquêtes. L'année 2012 sera d'ailleurs particulièrement symbolique. En effet, les Nouveaux Marchés vont devenir la première zone géographique du groupe, devant l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord. Et leur poids ira croissant. C'est une évolution extraordinaire pour notre société, qui marque le début d'une nouvelle phase de développement pour L'Oréal. Notre développement s'appuie sur une mission claire, une stratégie originale et un objectif ambitieux qui constituent notre feuille de route pour les années à venir. Notre mission est exaltante, créatrice d'innovation et de sens : elle consiste à offrir aux femmes et aux hommes du monde entier, le meilleur de la cosmétique, en matière de qualité, d'efficacité et de sécurité, pour satisfaire toutes leurs envies de beauté dans leur infinie diversité. Cette mission est portée par les 69000 collaborateurs du groupe. Nos équipes partagent la même culture d'excellence, s'appuient sur

une expertise de la cosmétique basée sur plus de 100 ans d'expérience et affichent une volonté commune de faire progresser la beauté par la recherche scientifique partout dans le monde.

L'universalisation, un nouveau modèle de mondialisation

Notre stratégie originale d'universalisation de la beauté repose sur une connaissance très fine des particularités et des attentes des consommateurs pour leur offrir une beauté sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux différents modes de vie, habitudes de beauté, et pouvoir d'achat des populations. Avec l'universalisation, nous voulons construire un nouveau modèle de mondialisation, plus respectueux, plus à l'écoute. Pour y parvenir, nous avons considérablement renforcé nos équipes de Recherche et Innovation sur tous les grands marchés de demain et étendu le maillage industriel. Nous avons également créé une zone multi-divisions spécifique en Afrique-Moyen-Orient, une région où nous sommes encore assez peu présents et qui constitue la dernière grande frontière de L'Oréal.

Un Conseil d'Administration très impliqué

Tout cela nous permettra d'atteindre l'objectif ambitieux que nous nous sommes fixé : séduire un milliard de nouveaux consommateurs durant la prochaine décennie, c'est-à-dire en doubler le nombre actuel. Pour mener à bien ce grand projet d'entreprise nous pouvons nous appuyer sur une gouvernance que nous voulons exemplaire.

Celle-ci repose en premier lieu sur la diversité des profils, la complémentarité des expériences et l'engagement extrêmement fort des administrateurs. Ces derniers sont impliqués de manière encore plus étroite dans les sessions des comités d'étude. Des comités qui préparent les travaux du Conseil de manière toujours plus approfondie et contribuent à en améliorer encore la qualité. Leur composition s'est étoffée, chacun d'entre eux étant désormais composé de quatre administrateurs. Le périmètre de deux d'entre eux - devenu Comité Stratégie et Développement Durable et Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations - s'est élargi pour prendre mieux en charge deux problématiques majeures, celles des Ressources Humaines et du Développement Durable. Enfin leur rôle s'est renforcé du fait d'une gouvernance resserrée. Une réponse au souci constant du Conseil d'accompagner l'entreprise et de

“

Toute l'entreprise est en ordre de marche pour conquérir les nouveaux gisements de croissance de notre marché et nous avons une grande confiance dans notre capacité à renforcer son leadership.

”

s'assurer qu'elle dispose de tous les moyens pour relever les défis de demain. Par ailleurs, le Conseil d'Administration soutient fortement le projet d'entreprise qui porte L'Oréal, celui de l'universalisation et de la beauté pour tous.

En tant que Président du Conseil d'Administration, j'ai le souci constant d'ouvrir de nouvelles voies de progrès dans notre gouvernance, comme l'a fait Sir Lindsay Owen-Jones qui a bâti un Conseil équilibré où la richesse des débats n'a cessé de progresser.

Saisir une opportunité historique

Avec des résultats de qualité, un bilan robuste, une situation financière solide et une gouvernance forte et vigilante, nous sommes très confiants dans notre capacité à construire une croissance solide et pérenne. Mais nous voulons aussi que cette croissance soit responsable et solidaire.

Dans un monde confronté à toujours plus de défis - climatiques, environnementaux ou sociétaux - les attentes vis-à-vis des entreprises sont extrêmement fortes. Mais ce qui pourrait être perçu comme une contrainte est en réalité une formidable source d'inspiration, de créativité, de compétitivité.

En 2011, nous avons nettement renforcé nos actions dans les domaines de l'éthique, de la diversité, de l'environnement et de l'innovation durable. Nous avons aussi mené de grands projets dans le domaine de la solidarité, comme le "Solidarity Sourcing", qui va nous permettre, grâce à nos achats, d'associer à notre performance économique des communautés économiquement vulnérables. Nos efforts ont d'ailleurs été à nouveau salués, puisque L'Oréal figure, pour la cinquième année consécutive, parmi les 100 sociétés les plus durables au monde.

Toute l'entreprise est en ordre de marche pour conquérir les nouveaux gisements de croissance de notre marché et nous avons une grande confiance dans notre capacité à renforcer son leadership. Confiance dans la pertinence de notre stratégie fondée sur un modèle économique solide. Confiance dans l'excellence de notre recherche, car innovation et créativité sont absolument clés dans notre métier. Confiance dans la capacité du groupe à bâtir une croissance pérenne, rentable et créatrice de valeur. Confiance enfin dans le talent, la créativité, la réactivité de nos équipes. Par leur enthousiasme et leur engagement, elles ont montré leur détermination à saisir l'opportunité historique d'offrir la beauté pour tous.



“
Cap sur un milliard de nouveaux consommateurs
”

LA BEAUTÉ POUR TOUS, C'EST AUSSI UNE BEAUTÉ POUR CHACUN

Chez L'Oréal, nous sommes convaincus qu'il n'existe pas un seul et unique modèle de beauté, mais une diversité infinie de beautés, selon les époques, les cultures, les histoires, les personnalités... Conquérir un milliard de nouveaux consommateurs, c'est aller à la rencontre de populations extrêmement diverses avec une vision d'universalisation de la beauté. Pour nous, universalisation ne signifie pas globalisation ou uniformisation, bien au contraire.

OBSERVER LES BESOINS ET LES COUTUMES DE BEAUTÉ LOCALES

Notre Recherche est au cœur de ce projet et se réinvente pour relever le défi : pour créer des produits cosmétiques adaptés à la très grande diversité du monde, nous avons implanté dans chaque région du globe des plateformes de la Recherche. De véritables centres d'expertise au service d'une beauté sur mesure. C'est un vrai tournant dans la manière de concevoir l'innovation.

FACILITER L'ACCÈS AUX PRODUITS COSMÉTIQUES

Dans un marché en pleine mutation, L'Oréal réalise chaque année de nouvelles avancées pour mettre le meilleur de la beauté à portée de tous. Avec un portefeuille de 27 marques internationales et une organisation par circuits de distribution, nous touchons chaque consommateur selon ses habitudes, son pouvoir d'achat et les spécificités de la distribution dans chaque pays. A sa manière, L'Oréal repousse ses frontières et relève le défi d'une innovation toujours plus accessible.

ACCÉLÉRER LA RÉGIONALISATION DE TOUTES LES EXPERTISES

La conquête d'un milliard de nouveaux consommateurs est un projet ambitieux pour lequel tous les collaborateurs de l'entreprise sont mobilisés. Une aventure économique, mais aussi humaine, qui exige la démultiplication rapide de nos forces et une transformation accélérée de l'entreprise. Recherche, production, marketing, équipes commerciales, humaines, administratives... Ce grand projet est aussi une opportunité d'innovation et de progrès dans tous les domaines, pour construire le L'Oréal de demain.



“

Riche de l'expérience et de la diversité de ses administrateurs, le Conseil d'Administration se montre solidaire et très impliqué dans le projet d'entreprise qui porte L'Oréal, celui de l'universalisation et de la beauté pour tous. Il assume pleinement son rôle de validation des orientations stratégiques, tout en ouvrant de nouvelles voies de progrès en matière de gouvernance.

”

JEAN-PAUL AGON

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORÉAL

Le Conseil d'ADMINISTRATION

Une gouvernance adaptée

Le 17 mars 2011, les fonctions de Président et de Directeur Général ont été réunies sur la personne de Monsieur Jean-Paul Agon. Pour le Conseil, ce mode de gouvernance resserré simplifie la prise de décision et de responsabilité et permet une grande réactivité dans l'administration et la gestion du groupe. Sir Lindsay Owen-Jones, membre du Conseil d'Administration, a été nommé Président d'Honneur de L'Oréal.

La stratégie au cœur des débats

Le Conseil d'Administration a notamment pour mission de s'assurer que toutes les mesures ont bien été prises pour permettre le déploiement harmonieux, sur des bases saines et solides, de la stratégie dessinée et mise en œuvre par le Comité Exécutif.

Les réunions du Conseil sont préparées par quatre comités très actifs : le Comité Stratégie et Développement Durable, le Comité d'Audit, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

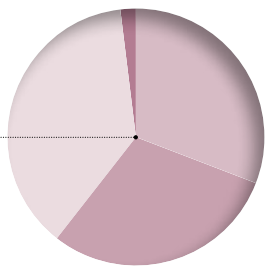
Cette année, la démarche stratégique a fait l'objet d'un examen encore plus approfondi dans les travaux du Conseil, au regard du développement des marques, des pays et des marchés sur lesquels le groupe opère. Le Conseil est également très concerné par les grandes évolutions de la Recherche et Innovation qui est au cœur de la stratégie du groupe. En 2011, le Conseil a consacré

une journée entière à une visite dans l'un des laboratoires. Recherche, créativité, respect des standards de qualité, de sécurité et d'efficacité : des facteurs clés de succès au service de la performance pour le consommateur.

Une mission en ligne avec les enjeux de demain

Le Comité Stratégie et Développement Durable a élargi sa mission à l'examen des engagements pris en matière de Développement Durable. Le Comité a eu cette année un exposé très précis de ces engagements : assurer une croissance économique pérenne par l'universalisation de la beauté, bâtir un modèle humain valorisant la diversité des équipes, se comporter de manière éthique et responsable au quotidien, développer de nouvelles voies en matière de consommation durable et enfin partager les fruits du développement de la société par le biais d'actions citoyennes.

RÉPARTITION DU CAPITAL
AU 31 DÉCEMBRE 2011



- 30,8% Madame Bettencourt et sa famille
- 29,6% Nestlé
- 38,2% Public
- 1,4% Actions autodétenues⁽¹⁾

(1) Conformément à la loi, les actions autodétenues sont privées de droit de vote.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2011

Le Conseil d'Administration comprend 14 membres. Solidaire et très équilibré, avec notamment trois administrateurs membres de la famille Bettencourt, héritiers du fondateur Eugène Schueller, trois administrateurs issus de la société Nestlé, également actionnaire de référence, et six administrateurs indépendants. Il est très engagé au service du développement de L'Oréal. Chaque administrateur offre un regard original et une expertise unique, acquis au fil d'une carrière prestigieuse, le plus souvent internationale. Cette synthèse de talents et d'expériences est propice à des échanges dynamiques et constructifs sur lesquels la Direction Générale et le Comité Exécutif peuvent compter pour accompagner le déploiement de la stratégie du groupe.

Jean-Paul Agon ⁽¹⁾

56 ans. **Président-Directeur Général** de L'Oréal, administrateur depuis 2006, son mandat ayant été renouvelé en 2010. Administrateur d'Air Liquide.

Sir Lindsay Owen-Jones

65 ans. De nationalité britannique. **Président d'Honneur de L'Oréal**, administrateur depuis 1984, son mandat ayant été renouvelé en 2010. Administrateur de Sanofi et de Ferrari (Italie).

Jean-Pierre Meyers ⁽²⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁸⁾

63 ans. Administrateur de L'Oréal depuis 1987, son mandat ayant été renouvelé en 2009⁽⁹⁾, **Vice-Président du Conseil d'Administration**. Administrateur de Nestlé SA (Suisse).

Peter Brabeck-Letmathe ⁽²⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾

67 ans. De nationalité autrichienne. Président du Conseil d'Administration de Nestlé. Administrateur de L'Oréal depuis 1997, son mandat ayant été renouvelé en 2009, **Vice-Président du Conseil d'Administration**. Vice-Président du Conseil d'Administration de Crédit Suisse Group (Suisse), administrateur de Delta Topco Limited (Jersey) et d'Exxon Mobil (Etats-Unis).

Liliane Bettencourt ⁽²⁾

89 ans. Fille d'Eugène Schueller, le fondateur de L'Oréal. Administrateur depuis 1995, son mandat a pris fin le 10 février 2012. Le 13 février 2012, Jean-Victor Meyers, petit-fils de Liliane Bettencourt, a été coopté dans la fonction d'administrateur de L'Oréal.

Françoise Bettencourt Meyers

58 ans. Fille de Madame Bettencourt. Administrateur depuis 1997, son mandat ayant été renouvelé en 2009.

Werner Bauer

61 ans. De nationalité allemande. Directeur Général de Nestlé. Administrateur de L'Oréal depuis 2005, son mandat ayant été renouvelé en 2009⁽⁹⁾.

Francisco Castañer Basco ⁽²⁾⁽⁸⁾

67 ans. De nationalité espagnole. Ancien Directeur Général de Nestlé. Administrateur de L'Oréal depuis 1998, son mandat ayant été renouvelé en 2010⁽⁹⁾.

Charles-Henri Filippi ⁽⁶⁾⁽⁷⁾

59 ans. Ancien Président-Directeur Général de HSBC France. Administrateur de L'Oréal depuis 2007, son mandat ayant été renouvelé en 2011⁽⁹⁾. Administrateur de France Telecom, membre du Conseil de Surveillance d'Euris et Censeur de Nexity.

Xavier Fontanet ⁽³⁾

63 ans. Ancien Président-Directeur Général d'Essilor. Administrateur de L'Oréal depuis 2002, son mandat ayant été renouvelé en 2010. Administrateur de Crédit Agricole SA.

Bernard Kasriel ⁽²⁾⁽⁴⁾

65 ans. Ancien Directeur Général de Lafarge. Administrateur de L'Oréal depuis 2004, son mandat ayant été renouvelé en 2008. Administrateur d'Arkema et de Nucor (Etats-Unis).

Marc Ladreit de Lacharrière

71 ans. Membre de l'Institut. Chez L'Oréal de 1976 à 1991. Président-Directeur Général de Fimalac. Chairman de Fitch (Etats-Unis). Administrateur de L'Oréal depuis 1984, son mandat ayant été renouvelé en 2010. Administrateur de Casino, du Groupe Lucien Barrière et de Renault.

Annette Roux

69 ans. Président-Directeur Général de Bénéteau de 1976 à 2005, Vice-Président du Conseil de Surveillance depuis. Administrateur de L'Oréal depuis 2007, son mandat ayant été renouvelé en 2011.

Louis Schweitzer ⁽²⁾⁽⁸⁾

69 ans. Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration jusqu'en 2009. Administrateur de L'Oréal depuis 2005, son mandat ayant été renouvelé en 2009. Président du Conseil d'Administration de AB Volvo (Suède) et d'Astra Zeneca (Royaume-Uni). Administrateur de BNP Paribas et de Veolia Environnement. Membre du Conseil Consultatif d'Allianz AG et de Bosch (Allemagne).

Le mandat d'administrateur de L'Oréal, renouvelable, a une durée statutaire de quatre ans ou d'une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Les administrateurs détiennent chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal.

(1) Président du Comité Stratégie et Développement Durable.

(2) Membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

(3) Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

(4) Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

(5) Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

(6) Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

(7) Président du Comité d'Audit.

(8) Membre du Comité d'Audit.

(9) En 2009 Monsieur Bauer et Monsieur Meyers ont été renouvelés pour une période de trois ans, en 2010 Monsieur Castañer Basco pour une période de deux ans et Monsieur Filippi pour une période de un an, pour permettre un renouvellement harmonieux des mandats d'administrateur.



Les membres du Conseil d'Administration ont visité en juin 2011 les laboratoires de la Recherche à Aulnay.

Le Comité *EXÉCUTIF*



Après sept années passées à la Direction Générale des Relations Humaines, Geoff Skingsley prend en charge la Direction Générale de la zone Afrique – Moyen-Orient. Cette région du monde est la dernière grande frontière de L'Oréal, une zone à forte croissance démographique et d'un important potentiel économique à long terme.

Jérôme Tixier, Conseiller du Président, succède à Geoff Skingsley et rejoint le Comité Exécutif en tant que Directeur Général des Relations Humaines.



- 1 **Jean-Paul AGON**
Président-Directeur Général
- 2 **Jérôme TIXIER**
Directeur Général Relations Humaines et Conseiller du Président
- 3 **Sara RAVELLA**
Directrice Générale Communication, Développement Durable et Affaires Publiques

- 4 **Frédéric ROZÉ**
Directeur Général Zone Amérique du Nord
- 5 **Geoff SKINGSLEY**
Directeur Général Zone Afrique – Moyen-Orient
- 6 **Laurent ATTAL**
Vice-Président, Directeur Général Recherche et Innovation



Créée fin 2010 au niveau du Comité Exécutif, la Direction Générale du Marketing Stratégique, confiée à Marc Menesguen, a pour mission d'aider au pilotage des transformations du groupe en matière de veille stratégique, de compréhension des consommateurs, de créativité marketing, de création publicitaire, de communication digitale et de modes de distribution, afin de transformer tous les changements du monde en opportunités.

- 7 Nicolas HIERONIMUS**
Directeur Général L'Oréal Luxe
- 8 Marc MENESGUEN**
Directeur Général
Marketing Stratégique
- 9 Jean-Philippe BLANPAIN**
Directeur Général Opérations

- 10 Alexandre POPOFF**
Directeur Général
Zone Amérique latine
- 11 Christian MULLIEZ**
Vice-Président, Directeur Général
Administration et Finances
- 12 Brigitte LIBERMAN**
Directrice Générale
Cosmétique Active

- 13 Jean-Jacques LEBEL**
Vice-Président, Directeur Général
Produits Grand Public
- 14 An VERHULST-SANTOS**
Directrice Générale
Produits Professionnels
- 15 Jochen ZAUMSEIL**
Directeur Général
Zone Asie, Pacifique



Parce que la cosmétique peut contribuer à prendre confiance en soi, à exprimer sa personnalité, à se sentir bien avec les autres, L'Oréal souhaite donner à chacun accès à la beauté.

L'ORÉAL *et le monde de la* *beauté en 2011*

Dans un marché mondial en pleine mutation, L'Oréal réalise de nouvelles avancées pour offrir le meilleur de la cosmétique au plus grand nombre. Pour tout savoir en un clin d'œil sur les leviers de la croissance, les chiffres de l'année, les marques et les pays qui ont réalisé les plus belles performances et les progrès du groupe en matière de Développement Durable.

LE MARCHÉ DE LA BEAUTÉ EN 2011 *p. 16*

L'ORÉAL 2011 EN CHIFFRES *p. 18*

ACTIVITÉ DES DIVISIONS ET DES MARQUES *p. 20*

LES PERFORMANCES MONDIALES DE L'ORÉAL *p. 22*

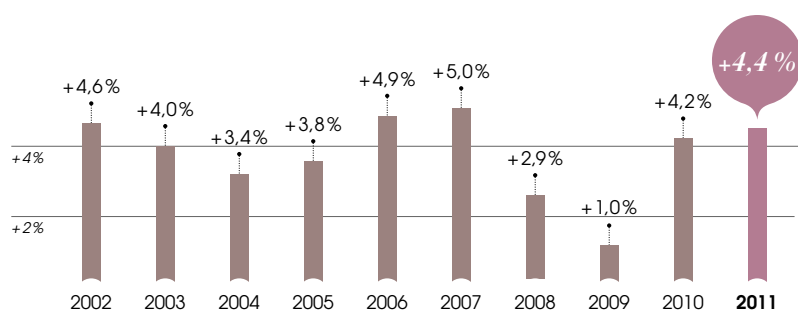
INDICATEURS RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE *p. 24*

LE MARCHÉ de la beauté en 2011

UN MARCHÉ DE 153 MILLIARDS D'EUROS, DYNAMIQUE ET PORTEUR

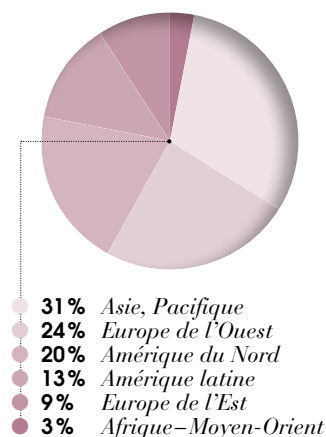
Le marché cosmétique mondial est un marché de 153 milliards d'euros, et sa croissance en 2011 est estimée à +4,4%⁽¹⁾. C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique n'a pas changé de comportement depuis la crise. Il n'y a eu ni dévalorisation, ni banalisation, ni massification du marché. Au contraire, l'aspiration à la qualité est plus forte que jamais, avec une prime à la technologie, à l'idée nouvelle. Le marché cosmétique reste un marché d'offre porté par l'innovation où les consommateurs sont toujours en quête de qualité, de performance et de résultats perçus.

LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2002 À 2011⁽¹⁾
(taux de croissance annuel en %)

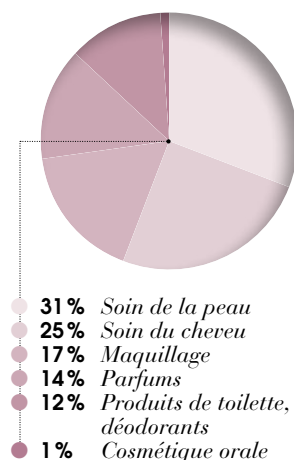


RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL⁽¹⁾
(en %)

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

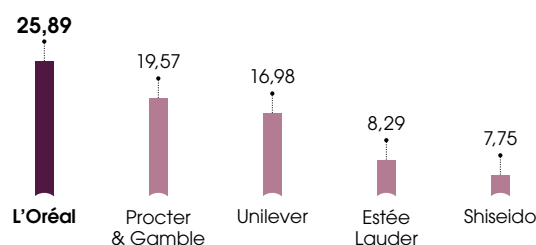


PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



Pour le marché cosmétique mondial, 2011 est l'année du luxe. Avec une croissance de +7,7%, le marché sélectif rayonne et retrouve le poids qu'il avait dans le marché en 2007⁽¹⁾. Il contribue à 35% de la croissance mondiale, Asie et Etats-Unis en tête⁽¹⁾. Sur le plan géographique, les Nouveaux Marchés apportent toujours plus de croissance: hors Japon, ils représentent cette année 87% de la croissance du marché mondial⁽¹⁾. Les consommateurs ont plus que jamais besoin de couleur: coloration des cheveux, vernis à ongles et maquillage en général. Sans oublier les parfums dont la magie opère toujours.

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX⁽²⁾
En milliards de US \$



(1) Source: estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.
(2) Source: "Beauty's Top 100" WWD, août 2011, chiffres d'affaires 2010.



RETOUR DE LA CROISSANCE AUX ÉTATS-UNIS

Avec une progression de +4,3%⁽¹⁾, le marché de l'Amérique du Nord retrouve une croissance solide en 2011. Deux principaux facteurs y contribuent. D'abord, la vitalité du luxe qui signe une très belle année avec une croissance à deux chiffres, portée par l'activité des *department stores* et par le soin du visage, sans doute la catégorie la plus emblématique du rôle capital de la science en cosmétique. Ensuite, le marché de la grande diffusion qui connaît une croissance régulière. Dans ce circuit, c'est le maquillage qui séduit les consommatrices américaines, en particulier les vernis à ongles très colorés et les fonds de teint liquides qui offrent un résultat naturel.

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

UNE AMBITION UNIVERSELLE, UN IMMENSE POTENTIEL

Avec l'accélération de la mondialisation, le nombre de consommateurs potentiels de cosmétiques modernes s'accroît rapidement. Partout, les marchés s'ouvrent et redéfinissent les frontières du monde à venir.

Et la mission de L'Oréal s'élargit. Aujourd'hui, un consommateur français ou américain consomme environ 80 à 100 euros de produits cosmétiques par an, *versus* 11 euros en moyenne pour un consommateur dans les Nouveaux Marchés hors Japon. Avec des différences notables entre le Brésil, par exemple, où l'aspiration à la beauté est très forte (60 euros par habitant), et des pays comme la Chine où la moyenne de 8 euros dépensés par personne masque un grand écart entre les grandes villes, telles que Shanghai ou Pékin, et le reste du pays.

Ces Nouveaux Marchés ont un point commun : l'émergence rapide d'une classe moyenne urbaine, dont les besoins et les envies de beauté se développent rapidement, grâce aux effets conjugués de l'accroissement des revenus, mais aussi des progrès de l'urbanisation et des infrastructures, notamment sanitaires. Ce sont par ailleurs des pays où les rites traditionnels de beauté sont très forts, comme au Brésil ou en Inde. Il y a dans ces pays une aspiration formidable à la qualité, et des envies de beauté à combler.

Pour L'Oréal, ce basculement du monde vers les marchés émergents est une opportunité historique. Car même si le drapeau L'Oréal flotte déjà sur les cinq continents, le groupe réalise aujourd'hui son chiffre d'affaires avec moins de 15% de la population de la planète. Seul un Américain sur deux ou un Allemand sur trois aujourd'hui consomme les produits du groupe. Et dans les Nouveaux Marchés, cette pénétration est moindre. Dans dix ans, le groupe devrait avoir autant de clients en Asie, Pacifique que dans l'ensemble Europe et États-Unis réunis. C'est cette dynamique puissante qui soutient l'ambition du groupe de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.



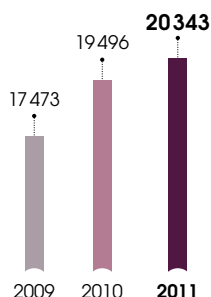
L'Oréal 2011

EN CHIFFRES

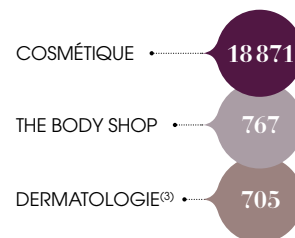
UNE CROISSANCE SOUTENUE

Avec un chiffre d'affaires de 20,34 milliards d'euros, L'Oréal réalise en 2011 une nouvelle année de croissance soutenue : +5,1 % à données comparables⁽¹⁾ et +5,7 % à taux de change constants. Le groupe croît plus vite que le marché cosmétique mondial, renforçant ainsi sa position de leader mondial de la beauté. L'Oréal Luxe, en particulier, signe une très belle performance, marquée par le succès mondial de Visionnaire. Dans toutes les divisions, l'internationalisation s'accélère. Le groupe progresse nettement en Amérique du Nord et poursuit sa conquête des Nouveaux Marchés, Asie et Amérique latine en tête.

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

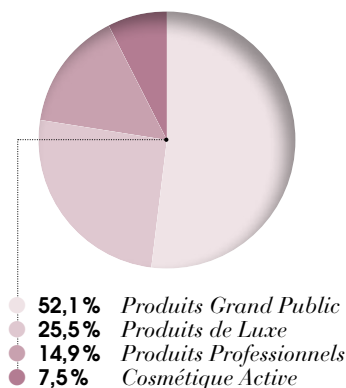


CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR BRANCHE⁽²⁾
(en millions d'euros)

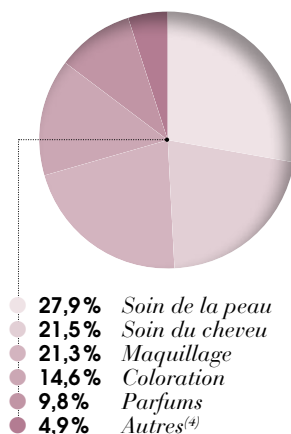


CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE
(en %)

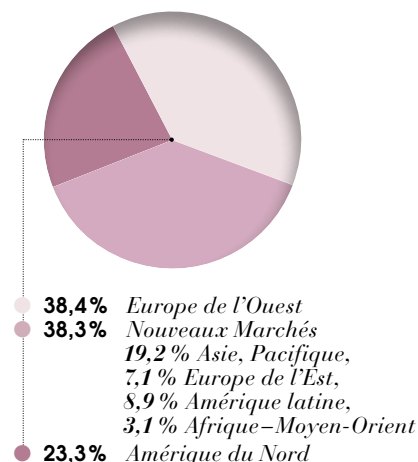
PAR **DIVISION**



PAR **MÉTIER**



PAR **ZONE GÉOGRAPHIQUE**

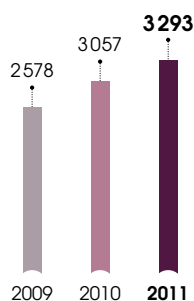


(1) +4,3% à données publiées. (2) Le groupe est constitué des branches cosmétique, dermatologie et The Body Shop. (3) Part revenant au groupe, soit 50%. (4) "Autres" intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors groupe.

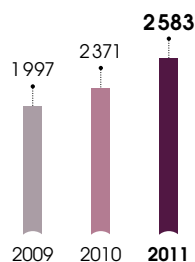
DES RÉSULTATS SOLIDES

2011 est une nouvelle année de forte croissance des résultats. La marge brute atteint un niveau record à 71,2% du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation, en croissance de +7,7%, ressort à 3 293 millions d'euros soit 16,2% du chiffre d'affaires. Le bénéfice net par action est en croissance de +7,8%. Ces résultats performants s'inscrivent dans une dynamique vertueuse : dans tous les domaines, l'efficacité opérationnelle a progressé, et les investissements en Recherche et Innovation et en moyens publi-promotionnels ont été soutenus permettant ainsi de préparer l'avenir.

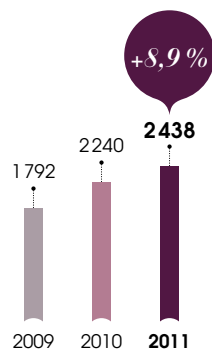
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (en millions d'euros)



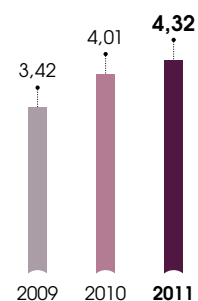
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PART DU GROUPE⁽¹⁾ (en millions d'euros)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en millions d'euros)

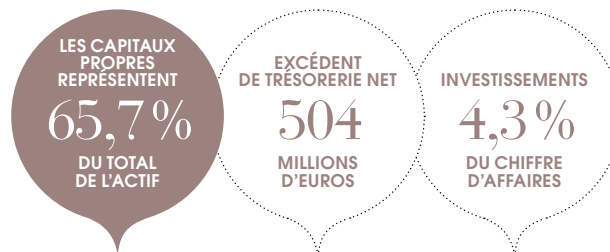


BÉNÉFICE NET PAR ACTION⁽²⁾ (en euros)



UN BILAN ROBUSTE

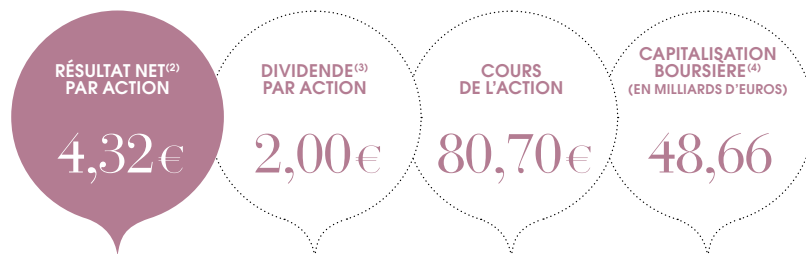
Avec des capitaux propres représentant 65,7% du total de l'actif, la structure du bilan est très robuste. La situation financière est saine avec un niveau de trésorerie positif.



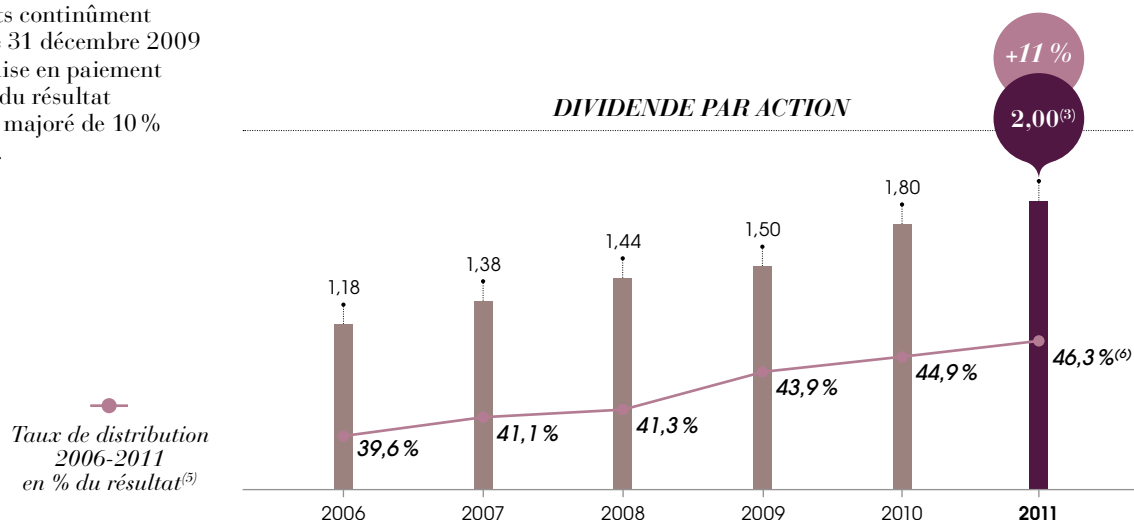
L'ACTION L'ORÉAL

(au 31 décembre 2011)

Par sa proposition de verser un dividende de 2 euros, en augmentation de +11%, le Conseil d'Administration exprime sa confiance dans l'avenir ainsi qu'un juste souci d'équilibre. Pour la première fois en 2012, les actionnaires inscrits continûment au nominatif depuis le 31 décembre 2009 et jusqu'à la date de mise en paiement bénéficieront, au titre du résultat de 2011, du dividende majoré de 10% dit "prime de fidélité".



DIVIDENDE PAR ACTION



(1) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. (2) Part du groupe, dilué, par action, hors éléments non récurrents. (3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012. (4) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2011, soit 602984082 actions. (5) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action. En considérant Sanofi déconsolidée sur la période. (6) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012.

Activité des DIVISIONS et des marques



L'Oréal LUXE

GRANDS MAGASINS & PARFUMERIES
LANCÔME • GIORGIO ARMANI • YVES SAINT LAURENT
BIOTHERM • KIEHL'S • RALPH LAUREN • SHU UEMURA • DIESEL
CACHAREL • HELENA RUBINSTEIN • CLARISONIC • VIKTOR&ROLF



Produits GRAND PUBLIC

GRANDE DIFFUSION
L'ORÉAL PARIS • GARNIER • MAYBELLINE NEW YORK
SOFTSHEEN • CARSON • ESSIE



Produits PROFESSIONNELS

SALONS DE COIFFURE
L'ORÉAL PROFESSIONNEL • KÉRASTASE
REDKEN • MATRIX



Cosmétique ACTIVE

PHARMACIES & DERMATOLOGUES
VICHY • LA ROCHE-POSAY • SKINCEUTICALS
INNÉOV • ROGER&GALLET



The BODY SHOP



(1) Croissance du chiffre d'affaires à données comparables.



LES PLUS BELLES CROISSANCES

LANCÔME

LANCÔME signe sa plus belle année depuis 15 ans. La marque rencontre un succès mondial avec le lancement-événement de Visionnaire et réalise d'excellentes performances, notamment aux Etats-Unis et en Chine.

GIORGIO ARMANI

GIORGIO ARMANI poursuit ses conquêtes en maquillage et en parfums grâce à ses piliers Code et Acqua. 2011 marque une nouvelle étape dans la transformation de la marque, avec la percée remarquable de Regenesence en soin.

KIEHL'S

Efficacité, accessibilité, nature, service : la "magie KIEHL'S" opère toujours. La marque se mondialise à vitesse accélérée et affiche de très fortes croissances notamment en Amérique du Nord et en Asie.

KÉRASTASE

KÉRASTASE poursuit sa conquête du luxe capillaire, avec le succès des huiles pour cheveux et des soins ultra-personnalisés préparés en salon. De beaux résultats en France, en Allemagne et en Chine.

MAYBELLINE NEW YORK

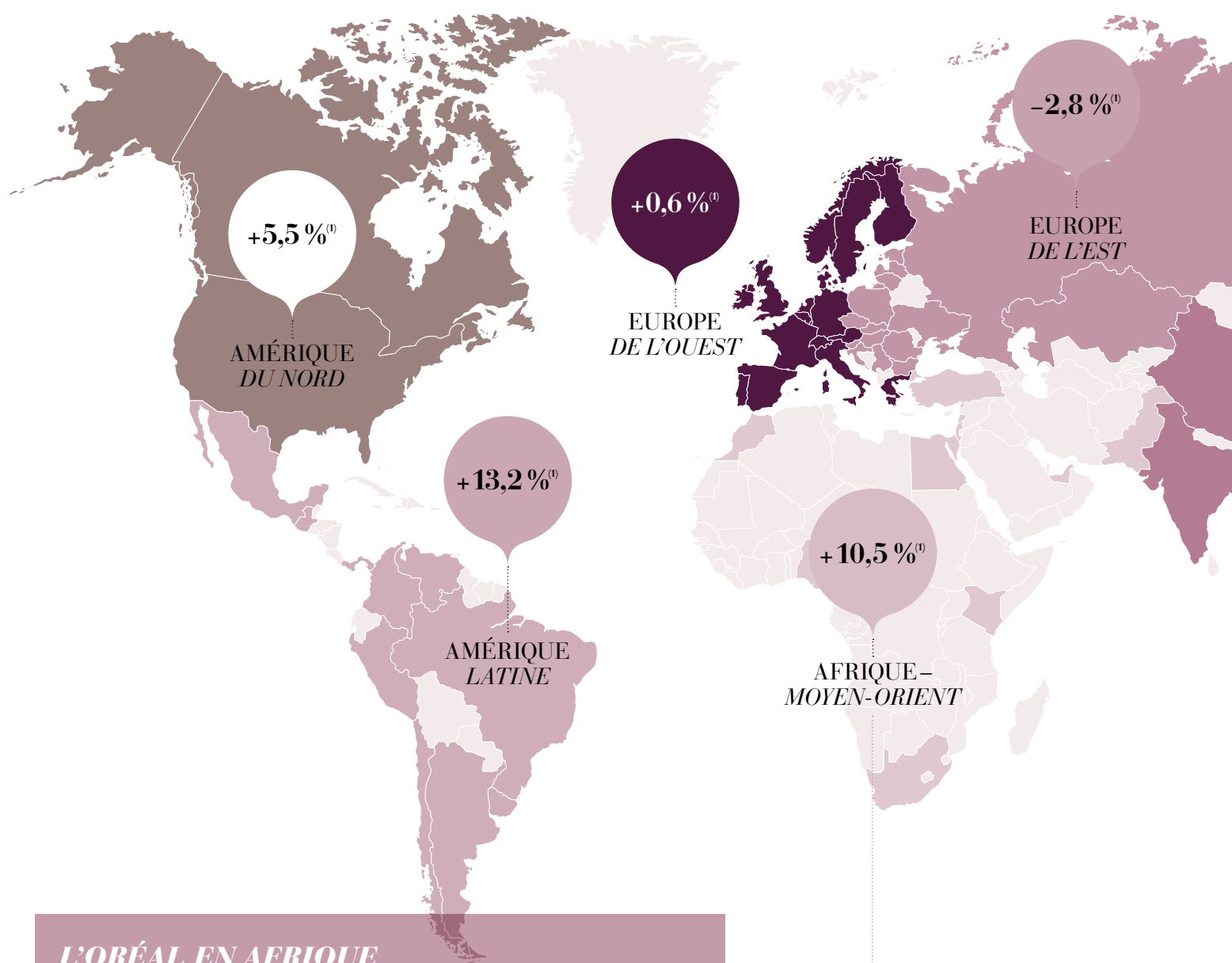
Dynamique, urbaine et audacieuse, la marque séduit plus que jamais en maquillage et en soin, grâce à des innovations en phase avec les rituels de beauté de tous les continents. MAYBELLINE NEW YORK rencontre un franc succès en Grande-Bretagne, en Chine et au Mexique.

LA ROCHE-POSAY

Fidèle à son modèle basé sur la visite médicale et le conseil en pharmacie, LA ROCHE-POSAY progresse très fortement en Europe, la France en tête, tout en se développant dans les marchés relais de croissance, en particulier en Amérique latine.



Les performances MONDIALES de L'Oréal



L'ORÉAL EN AFRIQUE

En décembre 2011, L'Oréal a ouvert sa nouvelle filiale au Kenya. Située à Nairobi, cette nouvelle implantation sera la base de développement des activités du groupe en Afrique de l'Est avec l'Ouganda, la Tanzanie, le Rwanda, le Burundi et l'Éthiopie. Avec l'ouverture de filiales au Kenya et au Nigeria, le groupe confirme sa confiance dans le potentiel de croissance de l'Afrique.



+13,0 %⁽¹⁾

ASIE,
PACIFIQUE

5

BELLES PERFORMANCES PAYS

CHINE

Troisième filiale du groupe, L'Oréal Chine réalise une nouvelle année de très forte croissance à +18,0 %⁽¹⁾. Le marché est très dynamique et la pénétration de nos marques progresse, aussi bien en grande diffusion avec MAYBELLINE NEW YORK et GARNIER, qu'en distribution sélective avec LANCÔME qui s'implante dans un nombre croissant de villes.

MEXIQUE

Avec une croissance de +11,6 %⁽¹⁾, L'Oréal Mexique signe une belle année 2011, marquée par la percée de MAYBELLINE NEW YORK, aux côtés des piliers L'ORÉAL PARIS et GARNIER. L'activité est très soutenue dans la Division Cosmétique Active, notamment avec VICHY en soin du visage et LA ROCHE-POSAY en produits solaires.

ÉTATS-UNIS

L'Oréal progresse plus vite que le marché, avec une croissance de +5,6 %⁽¹⁾. Les Divisions Luxe, Produits Grand Public et Cosmétique Active sont en progression soutenue. A noter, une très belle année pour MAYBELLINE NEW YORK, des gains de parts de marché chez GARNIER et le lancement réussi d'ESSIE en grande diffusion.

FRANCE

Avec une progression de +2,6 %⁽¹⁾, L'Oréal améliore ses parts de marché grâce à toutes ses divisions. A l'honneur cette année, KÉRASTASE, L'ORÉAL PARIS, KIEHL'S, et DIESEL qui remporte un formidable succès avec son nouveau parfum Loverdose. SKINCEUTICALS et ROGER&GALLET confirment leur rôle de marques relais de croissance.

TURQUIE

L'Oréal Turquie enregistre une forte croissance à +27,8 %⁽¹⁾, portée par la Division Produits Grand Public et notamment la remarquable percée de MAYBELLINE NEW YORK. 2011 est aussi une belle année pour les parfums avec trois lancements majeurs : Armani Code Sport, Loverdose et Fuel For Life Denim.



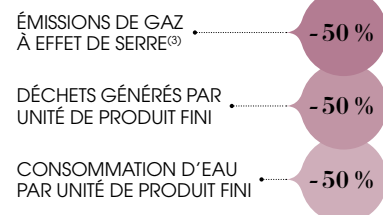
⁽¹⁾ Evolution du chiffre d'affaires 2011 à données comparables.

Indicateurs RESPONSABILITÉ sociale et environnementale

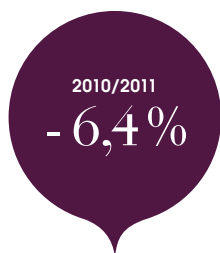
ENVIRONNEMENT

Depuis longtemps, L'Oréal s'est attaqué à la réduction de l'impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie des produits. Chaque année, le groupe continue de progresser dans la réalisation de ses objectifs environnementaux fixés pour 2015. L'Oréal a notamment déjà réduit de près de 23 % sa consommation d'eau (en litre par produit fini). Un résultat qui est aussi le fruit d'une innovation durable : des usines aux centrales, tous les sites se sont mobilisés pour trouver des solutions créatives et performantes. Exemple avec l'usine de Chimex, en France, qui, au terme de six années d'études, a pu mettre en place des jardins de phytorestauration uniques en leur genre qui permettent un traitement efficace des eaux usées.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À HORIZON 2015⁽¹⁾⁽²⁾



CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE⁽¹⁾

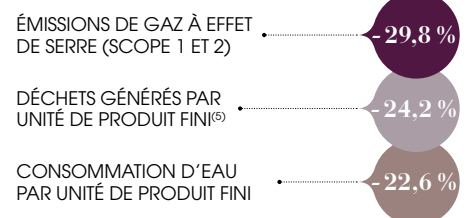


DÉCHETS ET RECYCLAGE

95,7 %

DES DÉCHETS SONT RÉUTILISÉS, RECYCLÉS OU UTILISÉS POUR LA PRODUCTION D'ÉNERGIE

RÉSULTATS 2005-2011⁽¹⁾⁽⁴⁾



RECHERCHE

L'Oréal promet une innovation durable. Cette notion traduit l'engagement du groupe à innover tout au long du cycle de vie des produits pour offrir des cosmétiques adaptés à la diversité des aspirations et des pouvoirs d'achat tout en respectant l'environnement. Les principes du Développement Durable sont aujourd'hui intégrés au cœur de ses activités de Recherche et Innovation.

DÉPENSES EN RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

721 M€

SOIT 3,5% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

ORIGINE DES NOUVELLES MATIÈRES PREMIÈRES

45 %

SONT RESPECTUEUSES DES PRINCIPES DE CHIMIE VERTE

55 %

SONT D'ORIGINE VÉGÉTALE

(1) Usines et centrales de distribution du groupe. (2) Ces réductions sont calculées sur une base de données comparables. Période 2005-2015. (3) En absolu. (4) Ces réductions sont calculées sur une base de données comparables. Période 2005-2011. (5) Hors emballages navettes.

RESPONSABILITÉ SOCIALE

L'Oréal s'engage à promouvoir la pleine réalisation de ses collaborateurs au sein d'une communauté multiculturelle et stimulante, riche de ses diversités et de ses talents, à laquelle tous contribuent avec créativité et enthousiasme.

EFFECTIF

68 900

COLLABORATEURS À TRAVERS LE MONDE

58 %

DES MANAGERS
SONT
DES FEMMES

41 %

DES MEMBRES DE COMITÉS
DE DIRECTION
SONT DES FEMMES

FORMATION PROFESSIONNELLE

44 060

COLLABORATEURS ONT BÉNÉFICIÉ
DE FORMATIONS

SOLIDARITÉ

Depuis plusieurs années, L'Oréal a considérablement renforcé son engagement sociétal. A travers les initiatives de sa Fondation, de ses marques ou de ses filiales, le groupe cherche à partager son succès et à contribuer ainsi au mieux-être des populations qui l'entourent.

FONDATION L'ORÉAL

40

MILLIONS D'EUROS
DE BUDGET PLURIANNUEL

"COIFFEURS CONTRE LE SIDA"

FÊTE SES

10

ANS EN 2011



L'ÉTHIQUE AU CŒUR DES ENGAGEMENTS DE L'ORÉAL

Dans un monde en pleine mutation économique et sociétale, le comportement d'une entreprise importe autant que ses performances économiques ou la qualité de ses produits. Les leaders mondiaux de demain seront les entreprises qui auront intégré l'éthique dans leurs plans stratégiques comme dans leur pratique quotidienne des affaires. Face à ce défi, L'Oréal a pour ambition d'être l'une des entreprises exemplaires au niveau mondial. Régulièrement saluée comme une référence, la démarche éthique de L'Oréal est fondée sur des valeurs fortes : intégrité, respect, excellence, courage, transparence. L'Esprit L'Oréal résume l'engagement de tous les dirigeants et collaborateurs du groupe à agir de façon éthique.

Rattaché directement au Président-Directeur Général, le Directeur de l'Éthique du groupe a accès à toutes les informations et documents et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du groupe pour mener à bien sa mission. La démarche éthique de L'Oréal accompagne le groupe dans son développement, notamment grâce à un réseau de Correspondants Éthiques dans les pays. Véritable document de référence, la Charte Éthique guide et sensibilise chaque entité, chaque marque et chaque collaborateur dans le comportement à adopter. La politique "Parlons-en ensemble" encourage le dialogue afin d'identifier et de traiter toute question liée au respect des engagements. Enfin, en matière de gouvernance, le Comité Ressources Humaines et Rémunérations du Conseil d'Administration a examiné en 2011 l'ensemble des éléments de la démarche éthique du groupe. Cette année, près de 15 000 collaborateurs ont participé au *webchat*⁽¹⁾ avec Jean-Paul Agon lors de la journée de l'Éthique.



DÉCOUVREZ LA SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS
ET INITIATIVES DU GROUPE DANS LE RAPPORT
DÉVELOPPEMENT DURABLE 2011 ET SUR INTERNET

WWW.DEVELOPPEMENTDURABLE.LOREAL.COM

(1) Dialogue par messagerie instantanée.



Dans les laboratoires de L'Oréal, des chercheurs donnent naissance à une nouvelle formule. En quête de produits toujours plus sûrs et performants, les équipes conjuguent leurs talents au service de la beauté du futur.

Quand la **SCIENCE** *sublime toutes* *les beautés*

La Recherche, c'est le cœur de L'Oréal. Elle s'est particulièrement illustrée en 2011 par la mise au point de la molécule LR 2412, un actif anti-âge aux propriétés remarquables et par l'inauguration d'un centre d'évaluation prédictive unique au monde. Elle renforce ses implantations mondiales pour faire de tous les marchés une source de créativité.

IL ÉTAIT UNE FOIS LR 2412, UNE MOLÉCULE SURDOUÉE *p. 28*
L'ÉVALUATION PRÉDICTIVE, UN LEVIER POUR L'INNOVATION *p. 30*
LES MARCHÉS COMME SOURCE DE CRÉATIVITÉ *p. 32*

“

Depuis toujours, la Recherche est au cœur de la croissance de L'Oréal, avec trois principaux leviers d'innovation : les actifs, la formulation, l'évaluation. Notre portefeuille d'actifs propriétaires est notre trésor. A ce titre, 2011 est une grande année, marquée par le début d'une belle aventure, celle de la molécule LR 2412. C'est aussi l'année où l'évaluation prédictive entre dans une nouvelle ère.

”

LAURENT ATTAL

VICE-PRÉSIDENT, DIRECTEUR GÉNÉRAL RECHERCHE ET INNOVATION

Il était une fois LR 2412, une molécule SURDOUÉE



Présentée à Séoul en Corée en mai 2011 lors du Congrès mondial de dermatologie, LR 2412 est une molécule anti-âge aux propriétés remarquables. Cet actif très prometteur, lancé dans le nouveau soin Visionnaire de LANCÔME, est un bel exemple de la stratégie d'innovation de L'Oréal.

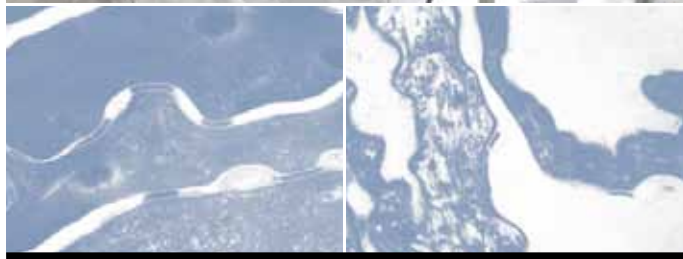
L'un des atouts de la Recherche de L'Oréal est sa capacité à créer de grands actifs propriétaires dont les cycles de vie sont très longs, à l'image du Mexoryl SX, premier filtre UVA photostable qui a positionné le groupe dès 1982 comme le leader de la photoprotection solaire. Fruit de 12 années de recherche et protégée par 17 brevets, la molécule LR 2412 fait partie de ces grandes découvertes. Son originalité ? Un effet global sur tous les paramètres de la qualité de la peau qui en fait un actif anti-âge nouvelle génération.

Inspirée par la nature

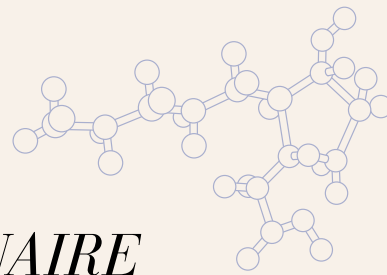
L'histoire commence en 2002. En observant les systèmes de défense élaborés par les plantes lorsqu'elles sont agressées, les chercheurs de L'Oréal s'intéressent à l'acide jasmonique, une "molécule-signal" qui active la cicatrisation de leurs tissus, tout en les rendant plus résistantes. Le défi de la Recherche est alors de s'inspirer de ce pouvoir réparateur pour concevoir un composé en parfaite affinité avec la peau. C'est ainsi qu'est née la molécule LR 2412, un dérivé de l'acide jasmonique produit par synthèse de manière éco-respectueuse.

Un actif anti-âge nouvelle génération

Premier atout du LR 2412, son excellente biodisponibilité qui lui permet de se faufiler à travers l'épiderme et de cibler les différentes couches de la peau. Tout au long de sa diffusion, il déclenche une série de réactions : en surface, il favorise le processus d'exfoliation naturelle de la peau et, plus en profondeur, la synthèse de plusieurs molécules fondamentales pour le maintien de la structure cutanée au cours du temps. Les équipes de L'Oréal ont démontré qu'il était capable de stimuler de manière spécifique 12 marqueurs biologiques du vieillissement cutané.



UNE STRUCTURE MOLÉCULAIRE UNIQUE
LR 2412 possède la capacité d'agir dans les différentes couches de la peau.



VISIONNAIRE DE LANCÔME (LR 2412 4%) Premier soin correcteur fondamental

De New York à Tokyo, les attentes des femmes en soin du visage évoluent. Elles aspirent aujourd'hui à une peau parfaite, sans marques, sans taches, sans rougeurs, avec un éclat sublime et une belle texture. Anticipant ces nouvelles attentes, LANCÔME inaugure avec Visionnaire, lancé en septembre 2011, une nouvelle génération de soins du visage qui apporte une performance anti-âge globale. Une belle illustration de l'interaction étroite entre science et marketing, atout majeur de la démarche d'innovation de L'Oréal.

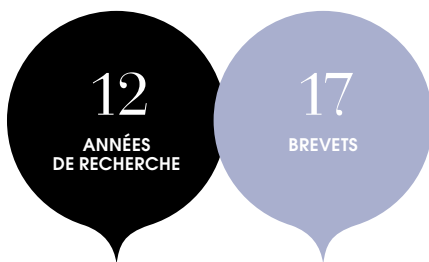
Au cœur de Visionnaire, une molécule hors du commun, LR 2412, qui lui confère toute son efficacité. Sa formule particulière de gel émulsionné est conçue pour optimiser ses qualités spécifiques, notamment sa capacité à cibler les différents compartiments de la peau. Résultat : un sérum très soyeux qui fusionne avec la peau et se diffuse instantanément. L'effet lissage est immédiat, et dès quatre semaines d'utilisation, les rides sont visiblement réduites, les pores resserrés, le teint retrouve son homogénéité.



UN ACTIF INTELLIGENT
LR 2412 favorise les processus biologiques naturels d'une peau saine.

Des propriétés remarquables

Démontrées par des tests *in vitro* sur modèles de peaux reconstruites et des études cliniques *in vivo*, les propriétés du LR 2412 s'avèrent remarquables : son fort potentiel de régénération de l'épiderme, sa capacité à renforcer la structure et améliorer l'élasticité de la peau, ainsi que sa très bonne tolérance en font un actif hors du commun. Son action globale mais ciblée corrige la panoplie des signes du vieillissement : microrelief, ridules, perte de souplesse, sécheresse.



Le début d'une grande histoire

Comme toutes les molécules de cette qualité, LR 2412 est le point de départ d'une plateforme technologique permettant d'explorer de nombreuses applications possibles. Par la voie d'associations avec d'autres molécules ou le développement de systèmes de formulation. En augmentant sa concentration par exemple, ou en créant un environnement différent, les chercheurs pourront exprimer de nouvelles propriétés de la molécule utilisables à leur tour par d'autres catégories de produits.



UN SOIN UNIVERSEL
La performance de Visionnaire (LR 2412 4%) a été démontrée sur quatre types de populations : hispanique, européenne, asiatique et africaine. C'est un soin adapté à tous les types de peau, même les plus sensibles.

L'évaluation PRÉDICTIVE un levier pour l'innovation



LA SURFACE DU CENTRE DE GERLAND a été doublée depuis sa création, les effectifs multipliés par quatre pour évaluer la sécurité et l'efficacité d'un millier de formules et d'une centaine d'ingrédients.

En avril 2011, L'Oréal inaugure à Gerland, près de Lyon, un centre d'évaluation unique au monde. Sa mission? Mettre en œuvre l'évaluation de demain: savoir prédire scientifiquement, avant même qu'une molécule ne soit synthétisée, sa sécurité et son efficacité grâce à un arsenal de tests de dernière génération. Un centre qui préfigure une nouvelle vision de l'innovation.

Parce que dans le monde entier, les consommateurs sont en attente de produits sûrs et d'un gain de performance clairement perceptible, L'Oréal investit sans relâche dans les méthodes d'évaluation. En 2011, le groupe a dédié le centre de Gerland à l'évaluation prédictive de la sécurité et de l'efficacité de ses ingrédients et produits. Cette plateforme *high tech*, unique dans l'industrie cosmétique, est le cœur d'un réseau international qui s'étend de la France à Singapour, demain en Inde et au Brésil.

Première mission de Gerland: reconstruire la peau

Le premier épiderme reconstruit au début des années 1980 a été une vraie révolution dans la capacité de la Recherche L'Oréal à prédire la sécurité des actifs et des produits. Elle a rendu possible l'arrêt des tests sur animaux sur les produits finis depuis 1989, soit 14 ans avant que la loi ne l'exige. Aujourd'hui, le centre de Gerland produit 130 000 unités par an de tissus reconstruits, peaux et cornées, pour évaluer la sécurité de milliers de formules et d'ingrédients.

De la sécurité à l'efficacité

Mais si l'ingénierie tissulaire est une pièce maîtresse de l'évaluation prédictive, elle n'est pas la seule. Ces modèles de peaux reconstruites, désormais industrialisés, s'intègrent dans un protocole de tests faisant appel à un ensemble de technologies sophistiquées: modélisation des molécules, systèmes experts de toxicologie, méthodes d'imagerie, omiques. Grâce à ces nouveaux outils et aux connaissances sur les ingrédients cosmétiques accumulées par L'Oréal, il devient possible de prédire les performances des molécules avant même qu'elles ne soient synthétisées, ou encore de tester des actifs existants pour y déceler de nouvelles propriétés.



LE CENTRE DE GERLAND PRODUIT AUX NORMES ISO 9001
130 000 unités de tissus reconstruits. Un grand progrès,
puisque la production n'était que de 16 000 unités en 2000.

Prédire pour renforcer la compétitivité

Le bénéfice d'une telle plateforme est multiple. Elle permet de gagner plusieurs années dans la mise au point et la commercialisation des actifs et des produits. Elle renforce la fiabilité de l'évaluation, optimise l'innovation et améliore son coût; seuls les ingrédients ayant satisfait aux critères de sécurité requis sont synthétisés et leur efficacité testée sur peaux reconstruites. A terme, cette évaluation prédictive permettrait de limiter les études cliniques, longues et coûteuses.

L'Oréal se prépare ainsi à répondre, avec un temps d'avance, aux aspirations des consommateurs et aux enjeux sociétaux de demain.

OPEN RESEARCH à *Singapour*

La diversité des peaux du monde a conduit L'Oréal à étudier leurs spécificités biologiques. En 2010, les laboratoires de L'Oréal en Chine mettaient au point les premières peaux reconstruites en Asie. En 2011, le groupe installe une équipe d'*Open Research* à Singapour. En partenariat avec des institutions scientifiques et technologiques locales, son activité est centrée sur la biologie de la peau. Une première collaboration, menée avec l'Institute of Medical Biology (IMB), a permis à L'Oréal d'accéder à des cellules de peaux asiatiques destinées à être cultivées à Pudong, en Chine.



UNE ÉQUIPE DE RECHERCHE AVANCÉE À PUDONG travaille
sur les spécificités des peaux asiatiques.

LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE un outil stratégique

L'Oréal a été classé en 2011 par Thomson Reuters dans le Top 100 des entreprises les plus innovantes du monde. Cet organisme analyse les brevets et sélectionne les entreprises leaders en termes d'innovation, de protection et de commercialisation de leurs découvertes, capables d'influencer les technologies futures. L'Oréal fait partie des 11 sociétés françaises à avoir été distinguées. Cette place est une reconnaissance de la politique de protection menée par le groupe depuis des décennies pour valoriser et renforcer mondialement son innovation. Pour L'Oréal, la protection industrielle est stratégique. Elle prend une nouvelle dimension avec le potentiel ouvert par l'évaluation prédictive.



Les marchés comme source de CRÉATIVITÉ

L'un des grands enjeux de L'Oréal pour les années à venir est de répondre à la nouvelle consommation cosmétique mondiale. C'est à la fois un défi et une fabuleuse opportunité pour la Recherche et Innovation (R&I) qui a choisi de faire de la grande diversité des gestes de beauté une source d'innovation pour le monde entier.



La stratégie de conquête d'un milliard de nouveaux consommateurs conduit L'Oréal à réorganiser sa Recherche pour être au plus près des marchés et des consommateurs de demain. En implantant des pôles qui regroupent les expertises de la R&I dans chaque grande région du monde, le groupe fait évoluer son modèle d'innovation, en s'adaptant aux besoins des consommateurs chinois, indiens, brésiliens... Aujourd'hui, l'innovation naît là où vivent les consommateurs, et les marchés locaux inspireront demain de nouveaux produits pour le monde entier. La mutation est déjà bien engagée.

Des pôles Recherche et Innovation dans chaque région du monde

Un exemple, la nouvelle direction de la R&I Asie qui intègre les activités de la recherche, de la "connaissance au développement" et du "fondamental au marché". L'ambition de ce nouveau pôle régional est de répondre aux perspectives de forte croissance de l'Asie, notamment de la Chine, mais aussi d'alimenter le flux d'innovations mondiales. Sa mission : comprendre les habitudes, les besoins et les critères de préférence extrêmement divers des populations locales en matière de beauté, identifier des opportunités scientifiques qui pourront profiter à tous, et proposer des produits adaptés. Sur ce modèle, d'autres pôles verront le jour en Inde et au Brésil.

La beauté de demain sera une beauté active, prenant en compte les spécificités des grandes régions du monde.

S'ouvrir aux expertises scientifiques locales

Ces pôles régionaux sont également chargés de développer l'*Open Research* en tissant un réseau de collaborations scientifiques externes avec des centres universitaires locaux, de grands groupes ou des *startup* innovantes. L'objectif est de détecter les meilleures technologies et d'acquérir de nouvelles connaissances pour en faire bénéficier l'ensemble de la R&I de L'Oréal. Au Japon, un partenariat avec une société spécialiste de pigments très particuliers a ainsi permis de formuler des fonds de teint qui ne déposent qu'un voile léger tout en floutant. Une technologie utilisée dans Teint Miracle de LANCÔME et dans le fond de teint Accord parfait de L'ORÉAL PARIS, deux grands succès mondiaux.

DES PRODUITS MIGRATEURS

Inspirés par la culture, les besoins et les gestes de beauté traditionnels, ces produits remportent un vif succès dans la région du monde qui a inspiré leur création. Certains ont déjà fait le tour du globe.

Focus sur cinq innovations venues d'ailleurs.

BB CREAM (CORÉE)

Créée à l'origine par des dermatologues pour apaiser la peau et masquer de légers défauts, la Blemish Balm Cream (BB Cream) est devenue un produit star en Corée. Inspirés par ce succès local, les chercheurs de L'Oréal mettent au point une BB Cream nouvelle génération pour MAYBELLINE NEW YORK qui offre cinq bénéfices en un seul geste. Dans chaque région où le produit est lancé, sa formule est adaptée en fonction d'une approche fine de la couleur de la peau et de la culture locale. En 2011, GARNIER a lancé à son tour la BB Crème en Europe et y a déjà conquis de nombreuses femmes.



COLOR NATURALS (MOYEN-ORIENT)

Dans les pays du Moyen-Orient, la coloration des cheveux est un geste de beauté très fréquent, notamment pour les grandes occasions comme les mariages. S'inspirant des colorations traditionnelles au henné et des soins à l'huile d'argan destinés à soigner les cheveux après la coloration, GARNIER adapte sa formule Color Naturals. Enrichi en huile d'olive, ce soin après coloration permet aux femmes de bénéficier d'une coloration moderne, efficace, rapide, la praticité en plus!

FRUCTIS SHAMPOO & OIL (INDE)

En Inde, le soin des cheveux est l'un des premiers gestes de beauté. Huiler ses cheveux est une étape importante qui permet aux Indiennes de les nourrir en les rendant plus forts. Une sensation agréable. Le rituel commence souvent par l'application d'une huile, suivie d'un massage du cuir chevelu et d'un shampoing. Une source d'inspiration pour la formule Shampoing et Huile capillaire 2 en 1 développée par GARNIER.



BABY LIPS (CHINE)

Les consommatrices chinoises évaluent l'efficacité d'un baume à lèvres par la sensation sur leurs lèvres, mais aussi par le résultat visuel: le baume doit être léger et les lèvres brillantes, évoquant le pouvoir hydratant de l'eau. Un imaginaire très différent de celui de l'Europe et des Etats-Unis où les femmes préfèrent les baumes épais et sans brillance. Ce constat est à l'origine du développement dans les laboratoires de Pudong, en Chine, de Baby Lips, la première ligne de baumes à lèvres signée MAYBELLINE NEW YORK, qui hydrate et répare les lèvres.

ELSÈVE TOTAL REPAIR 5 (BRÉSIL)

Au Brésil, plus de la moitié des femmes ont des cheveux très bouclés ou crépus⁽¹⁾. Leur premier besoin est de réparer leurs cheveux, abîmés par le soleil, la fréquence des lavages et les traitements de lissage ou défrisage. L'Oréal lance Elsève Reparação Total 5, une ligne complète de réparation de la fibre capillaire conçue et formulée par les laboratoires de Rio pour répondre aux spécificités des cheveux brésiliens. Immédiat au Brésil, le succès s'est rapidement étendu à toute l'Amérique latine. Depuis, la formule a été lancée en Europe, en Inde et dans les pays d'Asie du Sud-Est, et suscite le même engouement.



(1) Source : Etude interne L'Oréal Brésil 2010.



En rendant accessible au plus grand nombre le meilleur de la cosmétique, L'Oréal a pour ambition de satisfaire toutes les envies de beauté dans leur infinie diversité.

La **BEAUTÉ** *et ses mille* *et une facettes*

L'organisation en divisions, chacune experte dans son circuit de distribution, est une force majeure de L'Oréal. Elle permet de répondre aux attentes de chaque consommateur selon ses habitudes, son mode de vie, son pouvoir d'achat, mais aussi de s'adapter aux conditions de distribution locales, partout dans le monde. En 2011, chaque division repousse ses frontières, et relève, à sa manière, le défi d'une innovation toujours plus accessible.

L'ORÉAL LUXE	<i>p. 36</i>
PRODUITS GRAND PUBLIC	<i>p. 44</i>
PRODUITS PROFESSIONNELS	<i>p. 52</i>
COSMÉTIQUE ACTIVE	<i>p. 58</i>
THE BODY SHOP	<i>p. 64</i>
GALDERMA	<i>p. 66</i>



LANCÔME
GIORGIO ARMANI
YVES SAINT LAURENT
BIOTHERM
KIEHL'S

RALPH LAUREN
SHU UEMURA
CACHAREL
HELENA RUBINSTEIN
CLARISONIC

DIESEL
VIKTOR & ROLF
YUE SAI
STELLA McCARTNEY
MAISON MARTIN MARGIELA



L'Oréal **LUXE**

L'Oréal Luxe offre un univers de beauté absolument unique. Ses marques internationales incarnent toutes les facettes de l'élégance et du raffinement dans trois grands métiers : le soin de la peau, le maquillage et les parfums. Leur distribution est sélective et se partage entre grands magasins, parfumeries, *travel retail*, mais aussi boutiques en propre et sites de *e-commerce*.

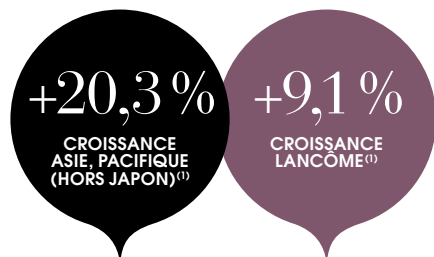
Toute la magie du LUXE

“

Plus que jamais la beauté de Luxe s'exprime sous de multiples facettes. Des marques qui inspirent et font rêver, nourries par leur savoir-faire historique ou par la vision de grands designers au rayonnement mondial; des produits qui séduisent par leur raffinement esthétique, la performance qu'ils délivrent et leur technologie d'avant-garde mais aussi une expérience client unique. Chaque rencontre avec la marque, dans un sublime point de vente, lors d'un diagnostic expert, ou sur les sites Internet, doit être un moment d'exception. Le Luxe est un tout. 2011 marque donc non seulement une très belle année pour notre division mais aussi un nouveau départ vers une vision plus holistique du Luxe, symbolisée par un nouveau nom, L'Oréal Luxe.

”

NICOLAS HIERONIMUS
DIRECTEUR GÉNÉRAL
L'ORÉAL LUXE



En 2011, L'Oréal Luxe a tiré parti du contexte favorable du marché sélectif mondial. Les principaux moteurs de la croissance de la division sont l'Asie et le *travel retail*, tous deux portés par la dynamique de la clientèle chinoise, en Chine, à Hong Kong, à Taiwan, dans les aéroports d'Asie, mais aussi dans le monde entier. L'Amérique du Nord s'est également distinguée avec une croissance de +9,4%⁽¹⁾. Le soin du visage a été à l'honneur grâce aux initiatives remarquées de LANCÔME, KIEHL'S, BIODERMA, GIORGIO ARMANI mais aussi de SHU UEMURA ou d'HELENA RUBINSTEIN qui ont réalisé de belles performances en Asie. En 2011 enfin, deux circuits ont accéléré leur croissance, symbolisant l'importance de l'expérience client et de l'approche service dans le luxe : le e-commerce et les boutiques en propre.



(1) A données comparables.

LE SOIN EN MAJESTÉ

2011 restera pour L'Oréal Luxe une très grande année en soin du visage. Pour deux raisons essentielles : la croissance de la catégorie tirée par l'Asie, Pacifique à +20,8 %⁽¹⁾ et le lancement emblématique de Visionnaire de LANCÔME, premier soin correcteur global qui s'adresse aux femmes de toutes origines ethniques. Grâce à l'approche très complémentaire de ses marques, la division répond à la diversité des beautés du monde et à toutes les attentes de soin, de la plus technologique à la plus naturelle. Elle propose un large éventail de prix sur le marché sélectif.

1

VISIONNAIRE LANCÔME

Premier soin correcteur fondamental au LR 2412, une molécule révolutionnaire capable de stimuler de manière spécifique 12 marqueurs biologiques du vieillissement cutané.

2

SKIN-ERGETIC BIOTHERM

Innovation cosmétique fraîche au brocoli : premier concentré réparateur des marques de fatigue, pour en réduire les signes visibles avant qu'ils ne deviennent des signes de l'âge.

3

ROSA ARCTICA KIEHL'S

Soin global anti-âge formulé avec une fleur rare auto-régénérante, la *Haberlea Rhodopensis*, pour protéger et revitaliser la peau.

4

REGENESSENCE (3.R.) GIORGIO ARMANI

Trois molécules régénératives (Proxylane, extrait de graine de lin et vitamine C) concentrées pour la première fois en doses cliniques pour une régénération totale de la peau.

(1) A données comparables.

Le renouveau de LANCÔME porte ses fruits

LANCÔME signe en 2011 sa plus belle année depuis 15 ans. La marque gagne des parts de marché et remporte des succès dans toutes les régions du monde, en particulier aux Etats-Unis et en Chine. C'est aussi l'année d'un splendide renouveau sur tous les fronts : innovations, communication, image et service dans les points de vente.

Une seconde jeunesse

La volonté était de redonner puissance et modernité à LANCÔME, sans doute la plus féminine, la plus émotionnelle des marques de L'Oréal Luxe et celle qui incarne le mieux l'esprit français.

LANCÔME incarne dans le monde entier une féminité universelle, indissociable du charme et de l'élégance à la française.

En 2011, la marque affirme sa nouvelle vitalité avec une communication modernisée, soutenue par un propos publicitaire fort et des produits emblématiques de l'innovation LANCÔME.

L'objectif ? Séduire de nouvelles consommatrices. D'abord, les femmes de toutes les origines ethniques auxquelles s'adressent le nouveau soin Visionnaire ou les palettes d'ombres à paupières Color Design. Mais aussi les très jeunes femmes. Les comptoirs de la marque se composent désormais d'un cœur de produits iconiques, Absolue, Rénergie, Génifique, et de produits visant une clientèle juvénile comme le mascara Hypnôse Doll Eyes, pour un regard de "poupée". L'actrice Emma Watson, nouvelle égérie de LANCÔME, incarne la fraîcheur et l'énergie d'une jeune génération dont elle est l'icône.



Le parfum TRÉSOR MIDNIGHT ROSE, incarné par Emma Watson, icône de la jeune génération, est l'un des meilleurs lancements féminins de la rentrée 2011 en Europe⁽¹⁾.

COLOR DESIGN, une palette d'ombres à paupières développée aux Etats-Unis et portée par trois égéries, Daria Werbowy, Arlenis Sosa et Elettra Wiedeman.



High potency color. Luxuriously smooth.
COLOR DESIGN
EYESHADOW, EYELINER, ALL-PURPOSE SHADOW AND LIPER PALETTE
www.lancome.com

(1) Source : cumul panels NPD France, Italie, Espagne, Royaume-Uni et IRI Allemagne, septembre à décembre 2011, part de marché valeur.

GIORGIO ARMANI

Une nouvelle sensualité



VISIONNAIRE, premier soin correcteur fondamental au LR 2412, lancé en septembre 2011, est déjà numéro 1 des sérums au cumul Europe 5⁽¹⁾.

La métamorphose serait incomplète sans l'expression ultime du luxe: un service dédié d'excellente qualité, dont le bar à beauté Absolue à Hong Kong et à Paris, dessiné par Peter Marino, est une parfaite illustration.

L'année Visionnaire

Avec Visionnaire, LANCÔME est entré dans le futur de la cosmétique. Au-delà de la performance et de l'innovation technologique du LR 2412, protégé par 17 brevets, Visionnaire se distingue par une communication novatrice avec ses cinq visuels publicitaires mettant en scène des femmes d'origines ethniques différentes. Le lancement est soutenu par un film futuriste qui allie l'hyper-science, l'hyper-luxe et une féminité très LANCÔME. Depuis son lancement, Visionnaire suscite un enthousiasme exceptionnel, notamment au Royaume-Uni où il a fallu mettre en place un système de listes d'attente suite à un buzz généré par la presse et le web.

(1) Source: Segments des sérums, NPD France, Italie, Espagne, Royaume-Uni et IRI Allemagne, septembre à décembre 2011, part de marché valeur.



Code et Acqua, les deux franchises stars en parfum, se distinguent en 2011 avec deux nouveaux bijoux: ARMANI CODE SPORT, une création fraîche et surprenante et ACQUA DI GIOIA ESSENZA, un concentré de féminité dans un flacon métallisé.

Deuxième affaire cosmétique de luxe mondiale pour la division, GIORGIO ARMANI marie haute performance et raffinement chic. En 2011, elle embrasse toutes les catégories de la beauté et affiche une croissance à +8,3%⁽²⁾ grâce au renforcement de ses piliers. GIORGIO ARMANI gagne aussi en sensualité. En parfums, Acqua di Giò et Acqua di Gioia, son écho féminin lancé en 2010, poursuivent sur leur lancée, devenant la première ligne de fragrance de la division. Côté soin, le lancement de la ligne Regenessence (3.R.) a permis un bond de cette catégorie dans le monde entier. Les 18 teintes de fards à paupières Eyes to Kill rehaussent les couleurs et le glamour du maquillage selon Armani.

GIORGIO ARMANI dispose d'un fantastique potentiel de séduction, de mystère et d'impact. Objectif: étendre encore son audience auprès de la clientèle de luxe mondiale, en forte expansion sur tous les continents.

(2) A données comparables.

YVES SAINT LAURENT

Plus couture que jamais

En 2011, YVES SAINT LAURENT, la plus subversive des marques de couture, incarne l'élégance parisienne en toute liberté, celle qui bouscule les codes établis pour défier l'ennui. Pour la troisième année consécutive, elle progresse plus vite que le marché en Europe, notamment grâce aux parfums masculins et à la couleur. Et fait son apparition dans deux nouveaux pays : Taiwan et l'Argentine.

Pleins feux sur la couleur

"Chez YVES SAINT LAURENT, tout est plutôt 'très'. Il n'y a pas de place pour le fade, le moyen, l'impersonnel. C'est une question d'intensité dans les couleurs. Les rouges sont plus rouges, les roses plus roses, les bleus plus bleus", confie Lloyd Simmons, *make-up artist*. En maquillage, les ombres à paupières Pure Chromatics ou le rouge à lèvres Rouge Pur Couture témoignent



L'HOMME LIBRE,
un concentré d'énergie pure et d'aura naturelle.

de cette obsession de la couleur, obsession partagée par les femmes puisque ces produits iconiques affichent de beaux résultats en Europe⁽¹⁾.

Une trilogie mythique

Côté parfums, 2011 est l'année du lancement du troisième volet de la collection "Homme" d'YVES SAINT LAURENT : L'Homme Libre, incarné par Benjamin Millepied, complète le registre olfactif ouvert par "L'Homme" et la "Nuit de L'Homme." La présentation à la presse a eu lieu pendant l'été lors du défilé de la collection Croisière à New York, une grande première pour la marque. Le démarrage est à la hauteur des espérances : le parfum est dans le Top 7 aux Etats-Unis, Top 9 en France⁽²⁾.

PURE CHROMATICS,
*une nouvelle génération d'ombres.
Rencontre magique de l'eau et de la couleur.*



KIEHL'S

The brand that never sleeps⁽³⁾

En 2011, la marque new-yorkaise a fêté son 160^e anniversaire. Une belle récompense qui célèbre la réussite d'un concept unique de boutique, avec une priorité absolue accordée au conseil. KIEHL'S poursuit en 2011 son ascension spectaculaire avec +42,4% de croissance⁽⁴⁾. En Asie, KIEHL'S est la deuxième marque de la division ; elle y suscite un véritable engouement, notamment en Corée et en Chine⁽⁵⁾. Cette année encore, KIEHL'S poursuit son déploiement international dans de nouveaux pays : la Finlande, la Norvège et le Panama.

DIESEL

Loverdose de croissance



Ce parfum glam' et rock est le meilleur lancement féminin de la rentrée 2011 en Europe dont le très compétitif marché français⁽⁶⁾.

(1) Source : NPD France, Italie, Espagne, Royaume-Uni et IRI Allemagne, part de marché valeur. (2) Source : NPD USA, en octobre et NPD France, en septembre, part de marché valeur. (3) La marque qui ne dort jamais. (4) A données comparables. (5) Source : remontées distributeurs. (6) Source : cumul panels NPD France, Espagne, Royaume-Uni et IRI Allemagne, septembre à décembre, part de marché valeur.



LE LUXE À L'HEURE CHINOISE

Avec l'égérie Fan Bingbing en toile de fond, une conseillère beauté dialogue en mandarin avec deux clientes pendant qu'elles testent le soin Visionnaire de LANCÔME. "Elles sont enchantées de pouvoir nous demander des conseils dans leur langue ! Les clientes chinoises sont très sensibles à l'expertise et à la qualité du service que nous leur offrons", confie Eloïse, *beauty advisor* aux Galeries Lafayette à Paris depuis quatre ans. Cette scène se déroule au moment de la *Golden Week*, la fameuse semaine de congés payés offerte aux Chinois pour célébrer la nouvelle année lunaire.

Face au succès grandissant des cosmétiques de luxe auprès des consommatrices chinoises, LANCÔME, YVES SAINT LAURENT, GIORGIO ARMANI ou SHU UEMURA déploient des services personnalisés afin de leur faire vivre une expérience unique dans les aéroports et les points de vente du monde entier. Fiches-produits en mandarin, conseillères beauté bilingues, coffrets exclusifs... Une stratégie gagnante puisqu'à l'aéroport de Dubaï, 25 % des acheteurs de la marque KIEHL'S sont Chinois⁽¹⁾. Aux Galeries Lafayette Haussmann à Paris, LANCÔME affiche +28 % de croissance⁽²⁾ en 2011.

C'est en Chine que se construit la notoriété des marques de L'Oréal Luxe, dans les comptoirs des grands magasins de Shanghai, Beijing, Hangzhou ou Guangzhou, à Hong Kong aussi. Elle s'étend maintenant aux villes moyennes en forte expansion comme Chengdu ou Kunming.

LANCÔME est la marque de luxe numéro 1 en Chine⁽²⁾.

Déjà présente dans plus de 40 villes, elle ambitionne de doubler ce chiffre d'ici quelques années. L'Oréal Luxe, déjà numéro 1 en Chine⁽²⁾, commence à peine le déploiement de GIORGIO ARMANI et de KIEHL'S, et n'a pas encore relancé YVES SAINT LAURENT ! Partout dans le monde, les consommateurs chinois représentent un potentiel de croissance immense.

(1) Source : enquête interne conduite à l'aéroport de Dubaï sur 200 acheteurs de la marque KIEHL'S du 1^{er} septembre au 7 octobre 2011. (2) Source : remontées distributeurs.





L'ORÉAL PARIS
GARNIER
MAYBELLINE NEW YORK
SOFTSHEEN-CARSON
CLUB DES CRÉATEURS DE BEAUTÉ
ESSIE



Produits **GRAND PUBLIC**

La Division Produits Grand Public offre le meilleur de l'innovation cosmétique au plus grand nombre sur tous les continents. Ses marques sont accessibles dans les circuits de grande diffusion (hypermarchés, supermarchés, *drugstores* et magasins traditionnels). La division est le fer de lance du groupe pour la conquête du prochain milliard de consommateurs.

La **BEAUTÉ** à portée de main

“

En 2011, nous avons poursuivi notre stratégie d'innovation accessible et adaptée aux besoins spécifiques des hommes et des femmes du monde entier. La connaissance approfondie de nos consommateurs, alliée à la puissance de la recherche, nous ont permis de réaliser des avancées significatives dans des catégories à forte valeur ajoutée comme le maquillage, les soins capillaires et la coloration. Dans les nouveaux pays comme l'Indonésie, le Pakistan ou le Kazakhstan, les consommateurs découvrent la supériorité de nos produits. Nous avons également renforcé nos positions dans des marchés matures comme la France, l'Allemagne et les Etats-Unis grâce à des innovations majeures et à des partenariats avec la distribution.

”

JEAN-JACQUES LABEL
VICE-PRÉSIDENT, DIRECTEUR GÉNÉRAL
PRODUITS GRAND PUBLIC

+12,9%

CROISSANCE
EN ASIE, PACIFIQUE⁽¹⁾

+8,1%

CROISSANCE
DU MAQUILLAGE⁽¹⁾

En 2011, la croissance des Produits Grand Public a été dynamisée par le maquillage, en particulier par MAYBELLINE NEW YORK qui réalise à nouveau une très belle année avec une progression à deux chiffres. Leader mondial incontesté de cette catégorie, la division anime le marché grâce à une politique d'innovations soutenue en phase avec le retour en force de la couleur. Cette tendance a été accentuée par des partenariats stratégiques avec la distribution, notamment en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en France. Dans tous les Nouveaux Marchés, les marques continuent de faire la différence par des produits dont la qualité supérieure est clairement perçue par les consommateurs.



(1) A données comparables.



LE MAQUILLAGE EN FÊTE

Le maquillage, catégorie phare de la division, remporte des succès grâce à un flux permanent d'innovations L'ORÉAL PARIS et MAYBELLINE NEW YORK. En 2011, l'actualité a aussi pour nom ESSIE. L'arrivée de cette célèbre marque américaine dans le portefeuille de la division participe à la dynamique globale de ce marché tiré par la couleur. Grâce à son approche professionnelle et accessible du maquillage des ongles, ESSIE connaît un départ prometteur en Europe où elle est arrivée cet été. Ses vernis aux couleurs variées à l'infini et sa communication originale et chic séduisent les femmes.

1

FIT ME MAYBELLINE NEW YORK

Le fond de teint sur mesure pour une peau impeccable et une couleur ultra-naturelle.

2

COLOR RICHE L'ORÉAL PARIS

Rouge à lèvres star, Color Riche est un concentré d'actifs nourrissants et protecteurs pour des lèvres sublimes.

3

LE COLOSSAL CAT EYES MAYBELLINE NEW YORK

Sa formule au collagène maquille les cils à l'extrême pour un volume colossal express. Sa brosse exclusive "Cat Eyes" maquille les cils vers le coin externe de l'œil pour un regard félin intense, sans paquet.

4

ESSIE

La marque de manucure américaine arrive en France avec une formule glissante comme la soie, "résistante comme l'acier", et des couleurs à l'infini.

Le nouveau souffle de L'ORÉAL PARIS

Le 14 novembre 2011, L'ORÉAL PARIS célébrait les 40 ans du slogan "Because I'm worth it"⁽¹⁾. Une signature devenue mythique et qui a fait le tour du monde. Traduite en français par "Parce que je le vau**x** bien", elle est proclamée aujourd'hui dans une vingtaine de langues par les ambassadrices de la marque. Elle symbolise L'ORÉAL PARIS : sa vision de la féminité, sa modernité, son positionnement de marque premium sur le circuit de la grande diffusion.

*"Parce que je le vau**x** bien" reste incroyablement actuel et moderne.*

Une nouvelle modernité

Derrière ce slogan, révolutionnaire pour l'époque, la vision d'une femme sophistiquée, élégante, qui affirme sa personnalité et affronte le monde. Au fil des ans, il a accompagné ou parfois devancé l'émancipation de la femme. Quarante ans plus tard, sa modernité reste totale lorsqu'il est prononcé par la chanteuse Beyoncé, ou par les actrices Leïla Bekhti en France ou Sonam Kapoor en Inde. Les égéries de L'ORÉAL PARIS ont toujours été choisies pour leur force d'inspiration.

L'ORÉAL PARIS MEN EXPERT 5,
un soin hydratant anti-âge intégral :
cinq actions en un seul geste.

(1) Parce que je le vau**x** bien.



40
ANS



PARCE QUE JE LE VAUX BIEN!

L'histoire vraie d'un slogan qui a fait le tour du monde

Nous sommes en 1971 dans une Amérique conservatrice. Alors que la marque concurrente utilise une voix off masculine pour sa campagne publicitaire, L'Oréal fait un choix radicalement opposé pour le lancement de sa coloration premium Préférence. Une femme s'exprime à la première personne et revendique un "Because I'm worth it" provocateur. Ce slogan né dans la tête d'une jeune publicitaire incarne la marque L'ORÉAL PARIS depuis 40 ans. Retrouvez toute l'histoire sur magazine.loreal-finance.com



1. Beyoncé. 2. Gong Li.
3. Madame Ines de la Fressange.
4. Gwen Stefani. 5. Hugh Laurie.



L'ORÉAL PARIS SUBLIME MOUSSE,
la coloration permanente ultra-naturelle pour une application facile et une couverture parfaite des cheveux blancs.

L'ORÉAL PARIS ELSEVE ARGININE RESIST X3,
le shampooing 3 en 1 qui restructure, nourrit et rend le cheveu plus résistant.

Grâce à des égéries reconnues localement, la marque renforce son ancrage dans ses différents marchés. A l'image de Madame Ines de la Fressange en France, de la chanteuse Gwen Stefani aux Etats-Unis ou de l'actrice Paz Vega en Espagne. Dans sa forme aussi, la communication se fait plus proche, plus complice, tout en gagnant en esthétisme et en élégance.

Un cocktail d'innovations premium

En 2011, L'ORÉAL PARIS s'est illustrée par de belles performances sur des marchés stratégiques, avec les avancées mondiales d'Elseve, notamment en Asie, et l'innovation Arginine Resist X3

Le renouveau d'Elseve, formules et packaging, renforce encore son positionnement premium.

qui rencontre un franc succès en Europe. Autre performance, celle d'Ever Pure aux Etats-Unis, la ligne de soins capillaires sans sulfates dédiée aux cheveux très sensibilisés. En Europe, l'arrivée de Sublime Mousse, une coloration qui s'applique comme un shampooing, a permis de recruter de nouvelles consommatrices. Enfin, l'immense succès de Men Expert s'est confirmé en Chine : le numéro 1 des soins de la peau pour hommes⁽¹⁾ y invente un nouveau geste avec Power Water, un soin énergisant pour la peau, inspiré du tonique féminin. En Europe, Men Expert, un soin anti-âge porté par un ambassadeur original, Hugh Laurie, lance une nouvelle offensive avec Vita Lift 5.

(1) Source : Lettre Numéro 1 Nielsen, janvier à octobre 2011, part de marché valeur.

GARNIER

Un chassé-croisé d'innovations

L'année GARNIER restera marquée par deux innovations majeures: Soin Miracle Perfecteur et Clinical Dark Spot Corrector.

La révolution BB Cream

Après le succès de la BB Cream MAYBELLINE NEW YORK, lancée en 2010 en Chine, GARNIER lance sa BB Crème, le Soin Miracle Perfecteur, une formule adaptée aux consommatrices occidentales.

A mi-chemin entre le soin et le maquillage du teint, sa formule offre cinq bénéfices en un seul geste. Elle hydrate, unifie le teint, corrige ridules et imperfections, ravive l'éclat de la



BB CRÈME de GARNIER et CLINICAL DARK SPOT CORRECTOR: d'Europe ou d'Amérique, ils s'apprentent à conquérir le monde.



peau et garantit une protection UV SPF 15. Lancement historique dans de nombreux pays d'Europe, la BB Crème s'est illustrée en France en devenant la meilleure performance observée sur un lancement de soin du visage depuis 2004⁽¹⁾.

Dark Spot Corrector séduit l'Amérique

Un autre succès: aux Etats-Unis, GARNIER crée, en collaboration avec des dermatologues, Clinical Dark Spot Corrector, un soin du visage fortement concentré en vitamine C qui permet à la fois d'hydrater et d'atténuer tous types de taches.

MAYBELLINE NEW YORK

La star des tendances

En forte croissance sur tous les continents, notamment en Chine et en Asie du Sud-Est où la marque se développe très vite, MAYBELLINE NEW YORK innove en permanence et crée des produits stars grâce à la puissance de la recherche allié à une connaissance approfondie des consommatrices et des dernières tendances. Ainsi le *smudge-proof* Colossal Kajal offre aux femmes indiennes un khôl moderne qui ne coule pas. MAYBELLINE NEW YORK s'est aussi inspirée du goût des femmes chinoises pour un maquillage discret et des lèvres brillantes pour imaginer Baby Lips, sa première ligne de baumes à lèvres: un succès en Asie et aux Etats-Unis. Enfin, la marque excelle dans l'art de démocratiser de nouveaux gestes de beauté comme le retour du liner et du regard intense avec le Gel Eye Liner.

BABY LIPS, baume à lèvres hydratant signé MAYBELLINE NEW YORK, et COLOSSAL KAJAL, une version moderne du khôl indien.



(1) Source: panel distributeurs IRI.



LA BEAUTÉ POUR TOUS REPOUSSE SES FRONTIÈRES

Au Moyen-Orient, les femmes se colorent les cheveux à l'occasion de grands événements comme les mariages. C'est sur ce thème que GARNIER a imaginé sa campagne de publicité locale pour Color Naturals, une coloration enrichie en huile d'olive d'origine naturelle dont l'excellent rapport qualité/prix a déjà séduit des milliers de femmes.

Grâce à sa compréhension fine de leurs attentes, Color Naturals affiche déjà des parts de marché de plus de 10% dans de nombreux pays de la zone⁽¹⁾.

Fer de lance de la conquête du prochain milliard de consommateurs, la Division Produits Grand Public séduit chaque année de nouveaux marchés et consommateurs. Toujours avec cette même stratégie : une qualité supérieure très perceptible, des prix accessibles et une approche adaptée aux habitudes de beauté locales. En Inde, GARNIER est passée de 500 000 à 750 000 points de vente en 2011 et vise le million. Afin de progresser encore dans la distribution traditionnelle, la marque lance des sachets monodose de shampoing à 1,50 roupie. Dans le sud-est asiatique, ce sont les soins pour hommes qui ont permis à la division de gagner du terrain. Lancé en 2009 en Inde, Garnier Men a pris des positions significatives en Asie du Sud-Est où il est notamment numéro 1 en Malaisie et affiche 20% de part de marché en Inde et en ASEAN réunis⁽²⁾. En Afrique, deux nouvelles filiales ouvertes au Kenya et au Nigeria en 2011 viennent compléter la présence historique du groupe sur le continent africain.



(1) Source : Panel Nielsen 2011, marché de la coloration, part de marché valeur.
(2) Source : Panel Nielsen, janvier à octobre 2011, part de marché valeur. Hors grands magasins.





L'ORÉAL PROFESSIONNEL
KÉRASTASE
REDKEN
MATRIX
PUREOLOGY
SHU UEMURA ART OF HAIR
MIZANI
KÉRASKIN ESTHETICS



Produits **PROFESSIONNELS**

La Division Produits Professionnels distribue ses produits dans les salons de coiffure du monde entier. Grâce à son portefeuille de marques différenciées, la division peut répondre aux besoins de tous les types de salons. Partenaire privilégiée des coiffeurs, elle leur propose les meilleures technologies et une formation de haut niveau qui leur permettent d'offrir aux clients un service toujours plus professionnel.

Un moment de beauté PROFESSIONNELLE

“

L'année 2011 a confirmé l'attrait de la clientèle des salons de coiffure pour le service personnalisé et innovant qui caractérise l'approche professionnelle de nos marques. Nous avons eu à cœur d'élargir l'accès à cette 'différence professionnelle' à travers le monde, en développant avec succès des services inédits adaptés à la réalité de chaque marché. Ce déploiement est une source d'inspiration pour nos innovations à l'image du rituel de l'huile pour la beauté des cheveux en Inde qui séduit le monde entier. Enfin, nous continuons plus que jamais à soutenir la formation de ces professionnels de la beauté que sont les coiffeurs, parce que nous sommes convaincus qu'elle est le pilier de notre développement mais aussi la clé du futur de nos métiers.

”

AN VERHULST-SANTOS
DIRECTRICE GÉNÉRALE PRODUITS PROFESSIONNELS



Si 2010 était l'année de la coloration, 2011 est celle du soin du cheveu et des services techniques sur mesure. Les clients plébiscitent des formules très performantes valorisées par le savoir-faire d'un professionnel expert. Le salon de coiffure devient un vrai salon de beauté où l'on vit un moment privilégié. Des innovations à forte valeur ajoutée ont permis à la Division Produits Professionnels de gagner de très nombreux salons supplémentaires, un réel atout de développement en Europe et en particulier en Europe de l'Est. Par ailleurs, la croissance à deux chiffres s'est poursuivie dans les Nouveaux Marchés comme l'Inde, l'Indonésie et l'Argentine. Ces performances témoignent de l'aspiration du consommateur à une qualité professionnelle dès lors que son pouvoir d'achat le lui permet et que l'offre est adaptée.



(1) A données comparables.

LA VAGUE DES HUILES CAPILLAIRES

Une nouvelle catégorie de produits s'est imposée dans l'univers des salons de coiffure : les huiles pour la beauté des cheveux. Une tendance initiée par SHU UEMURA ART OF HAIR en 2009 avec Essence Absolue, et déclinée depuis par l'ensemble des marques de la division. Le succès est mondial. En Inde ou au Japon, où elles font partie des rituels de beauté ancestraux, mais aussi dans les pays anglo-saxons comme les États-Unis et le Royaume-Uni, les huiles séduisent à la fois par leur sensorialité et leurs vertus cosmétiques. Lumière sur cinq élixirs de l'année.

1

ELIXIR ULTIME KÉRASTASE

La première huile signée KÉRASTASE connaît un immense succès en 2011. Elle est devenue en moins d'un an la première référence de la marque.

2

ALL SOFT ARGAN-6 OIL REDKEN

La première huile signée REDKEN choisit la douceur renommée de l'huile d'argan, enrichie en oméga 6.

3

MYTHIC OIL L'ORÉAL PROFESSIONNEL

Lancée au printemps 2011, Mythic Oil est enrichie en huile d'avocat et de pépins de raisin pour sublimer tous les types de cheveux.

4

CLEANSING OIL SHAMPOO SHU UEMURA ART OF HAIR

Un shampooing-huile nettoyant qui enlève les impuretés sans alourdir le cheveu. Sa texture douce et délicate se transforme en mousse aérienne à l'usage.

5

TOTAL RESULTS SILK WONDER MATRIX

Lancée sur le marché indien en 2011, cette ligne complète a connu un succès instantané dans ce pays à fort potentiel pour la marque.



KÉRASTASE

Le soin ultra personnalisé



FUSIO-DOSE,
4 formules + 4 boosters =
16 combinaisons possibles.

Marque de luxe de la Division Produits Professionnels, KÉRASTASE signe une belle année 2011 à +4,5%⁽¹⁾, emblématique de l'alliance gagnante entre technologie de pointe et savoir-faire professionnel.

La marque a renforcé son rôle de précurseur avec le lancement du soin Fusio-Dose, un mélange d'actifs sur-concentrés réalisé sur mesure par le coiffeur devant sa cliente. Lancé en Europe, en Asie et aux Etats-Unis, Fusio-Dose dépasse les prévisions. Autre atout de ce lancement : un minisite Internet et sa version mobile permettent aux femmes d'effectuer un autodiagnostic pour connaître la combinaison Fusio-Dose la plus adaptée à leurs cheveux. A la pointe de l'innovation également, Fibre Architecte, dernier-né de la gamme Résistance dédiée aux cheveux abîmés. Deux textures qui fusionnent à l'application, un gel réparateur à l'intra-cylane et Pro-Kératine et un sérum lissant pour aider à reconstruire la fibre et à réparer les pointes.



MATRIX

L'épopée continue

Fer de lance de la croissance dans les Nouveaux Marchés, MATRIX a lancé avec succès dans plus de 35 pays sa gamme Total Results, dont les prix très accessibles ouvrent plus largement l'accès au soin professionnel en salon. Cette nouvelle ligne embellit les cheveux grâce à ses cinq soins sans rinçage aux effets instantanés. La marque poursuit avec brio son aventure indienne et affiche une croissance de +43,4%⁽¹⁾. Biolage Oiltherapy y est une réussite, gamme spécialement développée pour ce marché, terre d'élection privilégiée des huiles capillaires.

(1) A données comparables.



L'ORÉAL PROFESSIONNEL

réinvente le ton sur ton

Alors qu'Inoa, la coloration du futur sans ammoniaque et sans odeur lancée en 2009 poursuit son déploiement international, L'ORÉAL PROFESSIONNEL innove dans la coloration ton sur ton : DiaRichesse et DiaLight permettent aux professionnels de personnaliser le geste coloration avec deux types de technologies, l'une alcaline, l'autre acide, modulable avec trois oxydants différents. Pour varier l'intensité des nuances à l'infini. Lancée à la fin de l'année, cette nouvelle gamme est déjà largement plébiscitée par les coiffeurs.

REDKEN

urbaine et branchée



REDKEN, la marque new-yorkaise, rencontre un succès notable en coloration avec une offre très tendance. Un exemple : la crème colorante super éclaircissante "Color Fusion Extra Lift".



PARTENAIRE DES COIFFEURS ENTREPRENEURS

En mars 2011, à Pékin, 2 000 coiffeurs sont venus des différentes provinces de Chine pour assister à un événement imaginé par la Division Produits Professionnels en partenariat avec la Haute Coiffure Française. Au programme, trois jours de *shows* et de démonstrations, des ateliers techniques et d'autres dédiés à la relation clients. Former et encourager une nouvelle génération de coiffeurs, attachés à offrir un service de qualité, c'est l'un des piliers du développement mondial de la division. En 2011, plus de 5 000 formateurs et 300 écoles à travers le monde ont mis en œuvre cette stratégie.

Dans les Nouveaux Marchés, la formation suscite des vocations et contribue à transmettre le savoir-faire technique, à l'image des instituts de Rio ou de São Paulo dont l'objectif est de former plus de 15 000 coiffeurs d'ici à 2015 grâce à un système de franchise. Dans ces pays, l'éducation joue souvent un rôle de promotion sociale. Au Vietnam, par exemple, la Division Produits Professionnels permet à des milliers de personnes d'apprendre un métier et contribue à une micro-économie locale favorable au développement.

Sur les marchés matures, la formation des professionnels les aide à développer leur *business*. En France, par exemple, le site Salon World, né en 2011, leur donne accès à des services inédits. Au total, 29 000 coiffeurs ont déjà rejoint la communauté. Enfin, dans ses *green academies* en Europe ou au Chili, la division invente la coiffure responsable du XXI^e siècle.





VICHY
LA ROCHE-POSAY
SKINCEUTICALS
INNÉOV
ROGER&GALLET
SANOFLORE



Cosmétique **ACTIVE**

La Division Cosmétique Active répond aux besoins des peaux "frontières", à mi-chemin entre peaux saines et peaux à problèmes, dans tous les circuits de santé du monde entier : pharmacies, parapharmacies, *drugstores*, medispas. Grâce à ses marques très complémentaires et à des liens étroits avec les professionnels de santé, dermatologues, pédiatres, médecins esthétiques, la division est le numéro 1 mondial des produits dermocosmétiques⁽¹⁾.

(1) Source : panels + estimations L'Oréal.

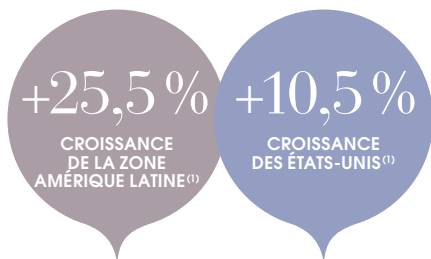
Les nouveaux territoires de la SANTÉ BEAUTÉ

“
L'année 2011 a été marquée par un déploiement stratégique de la Division Cosmétique Active. Géographique tout d'abord, avec une dynamique très forte en Amérique latine, aux Etats-Unis et en Afrique-Moyen-Orient, démontrant la pertinence de notre modèle bien au-delà de l'Europe. En termes de diversité et d'équilibre de notre portefeuille de marques ensuite, avec la montée en puissance de LA ROCHE-POSAY, mais aussi de SKINCEUTICALS et de ROGER&GALLET, aux côtés du leader VICHY. Enfin, grâce à l'élargissement de notre distribution et au développement de notre activité dans de nouveaux circuits de santé comme les drugstores et les medispas. Notre expansion mondiale ne fait que commencer!

”

BRIGITTE LIBERMAN

DIRECTRICE GÉNÉRALE COSMÉTIQUE ACTIVE



L'accélération de la Division Cosmétique Active hors Europe, avec une croissance de +15,1%⁽¹⁾, confirme la pertinence d'une offre de cosmétique de santé à travers le monde. La montée en puissance des drugstores a permis à la division de finir l'année avec une belle croissance aux Etats-Unis sur un marché où la dermo-cosmétique est encore en devenir. Par ailleurs, l'Amérique latine est toujours aussi dynamique et l'Asie pleine de promesses au travers des circuits de santé en plein essor comme les drugstores et les medispas. La division a participé de manière active au Congrès mondial de dermatologie de Séoul en mai 2011. Une occasion pour elle de présenter des innovations majeures à plus de 8000 dermatologues du monde entier.



(1) A données comparables.



LE SOIN À FLEUR DE PEAU

Cœur de métier de la Division Cosmétique Active, le soin dermocosmétique s'adresse aux besoins des peaux "frontières", celles qui souffrent de petits désordres ou devenues intolérantes. C'est l'alliance entre des innovations fortes et la recommandation par des professionnels de santé – dermatologues, pédiatres, pharmaciens et médecins esthétiques – qui fait le succès des lancements 2011. Du plus minimaliste au plus sophistiqué.

1

TOLERIANE ULTRA LA ROCHE-POSAY

Sans conservateur, ce soin quotidien à la neurosensine, apaise intensément et durablement les peaux ultra-sensibles et allergiques.

2

LIFTACTIV SÉRUM 10 VICHY

Une peau neuve dès la première goutte de ce sérum hautement concentré en rhamnose, un sucre végétal qui stimule l'activité du derme source, moteur de la jeunesse de la peau. Il convient même aux peaux sensibles.

3

CICAPLAST BAUME B5 LA ROCHE-POSAY

Un soin multiréparateur qui apaise les irritations liées à la sécheresse des peaux sensibles des adultes et des enfants. Sans paraben.

4

BLEMISH + AGE DEFENSE SKINCEUTICALS

Un cocktail d'actifs unique et complet, fortement concentré, pour lutter à la fois contre les imperfections de la peau et les rides en un seul geste.

VICHY A la pointe de l'innovation en pharmacie

Pour VICHY, 2011 est une année de lancements stratégiques dans les trois marchés forts de la marque : l'anti-âge, les solaires et le corps. LiffActiv Sérum 10 au rhamnose est devenu numéro 1 des sérums en pharmacies européennes⁽¹⁾. La première huile solaire SPF 40 pour les peaux sensibles incarne le renouveau de la ligne Capital Soleil. Enfin, le soin spécial peaux sèches Nutriextra a permis une croissance à deux chiffres sur le segment du corps en Europe.



NUTRIEXTRA
*La nutrition
de comblement
pour peaux sèches.*

LA ROCHE-POSAY Bien dans sa peau

La marque qui "change la vie des peaux sensibles" continue sur sa lancée et signe une très belle année 2011 avec une croissance forte non seulement sur des Nouveaux Marchés comme le Brésil et la Chine, mais aussi en Europe, où les innovations Toleriane Ultra et Cicaplast Baume B5 ont dynamisé les ventes. Au Brésil, LA ROCHE-POSAY reste leader de la haute protection solaire⁽³⁾ et anti-âge⁽⁴⁾. En Asie, le lancement de la gamme Sensiwhite ouvre de nouvelles perspectives de croissance sur le marché majeur des soins unificateurs de teint. Partout, le *business model* puissant basé sur la visite médicale et le conseil sur le lieu de vente fait ses preuves.



ROGER&GALLET Voyage sensoriel



ROGER&GALLET débute son aventure internationale en Europe et au Brésil. Avec près de 2 000 nouvelles pharmacies et une croissance de +21,5 %⁽²⁾, la marque prend un nouveau départ soutenu par le succès de ses eaux de toilette et en particulier de Fleur d'Osmanthus.



SKINCEUTICALS La tendance medispa

Référence en matière d'antioxydants dans le monde médical aux Etats-Unis, SKINCEUTICALS propose des produits anti-âge à l'efficacité accrue, à la frontière entre cosmétiques et produits de prescription. C'est une marque qui monte chez la Division Cosmétique Active avec un taux de croissance de +17,6 %⁽²⁾ en 2011. Portée par le fort développement de la médecine esthétique, elle poursuit son expansion en dehors de son marché d'origine : après le Canada, le Brésil et la Chine, elle s'est implantée en 2011 au Liban, au Portugal et en Corée. Autre priorité de SKINCEUTICALS, le développement des medispas, un concept d'avenir qui répond à une demande de plus en plus forte de médicalisation des soins de la peau. En 2011, la marque a ouvert près de 150 medispas avec une vitrine emblématique à Hong Kong : le SKINCEUTICALS Advanced Medical Spa by per FACE.

(1) Source : Panel IMS Health Pharmatrend 2011, marché des sérums anti-âge Europe 8, part de marché valeur. (2) A données comparables. (3) Source : Panel IMS Health Pharmatrend 2011, marché des solaires haute protection SPF 50 et +, part de marché valeur. (4) Source : Panel IMS Health Pharmatrend 2011, marché des anti-rides, part de marché valeur.



AU ROYAUME DE L'ESTHÉTIQUE MÉDICALISÉE

Au Brésil, le dermatologue est aussi le coach beauté des femmes.

Elles le consultent souvent pour des motifs esthétiques et la très grande majorité des produits vendus en dermocosmétique provient de la prescription. Portée par ce phénomène, la Division Cosmétique Active investit toujours plus dans la visite médicale et réalise dans ce pays ses plus belles croissances.

Troisième marché cosmétique mondial⁽¹⁾, le Brésil devient en 2011 le troisième pays de la division. Pour les marques de santé beauté, le pays cumule des atouts majeurs : une classe moyenne jeune en pleine explosion, avide de produits cosmétiques, et dotée d'une forte sensibilité à tout ce qui relève de l'esthétique. En témoigne une communauté de dermatologues de plus en plus puissante et très présente dans le quotidien des femmes.

L'adaptation des produits à l'environnement local est une autre clé du succès pour VICHY, LA ROCHE-POSAY ou INNÉOV, qui développent des formulations spécifiques basées sur l'évaluation locale.

Un exemple : les textures au toucher sec des solaires Capital Soleil de VICHY ou du dernier produit d'INNÉOV, Nutricare, spécialement développé pour la beauté et le volume des cheveux brésiliens. Normaderm de VICHY a également construit sa réussite sur des formules adaptées aux peaux à tendance grasse et des miniformats très accessibles. Enfin, le déploiement de SKINCEUTICALS et de ROGER & GALLET : nouvellement arrivées dans le monde de la dermocosmétique brésilienne, ces deux marques représentent un potentiel de développement important pour la division.

(1) Source : Estimations L'Oréal.





La différence **THE BODY SHOP**

Fidèle à son esprit pionnier, THE BODY SHOP réussit l'alliance entre innovation, sensorialité et performance tout en défendant ses valeurs, notamment le commerce équitable et la protection environnementale.



BRUSH WITH FASHION

Mêlant créativité et engagement éthique, cette nouvelle collection de maquillage est devenue un must-have. Son originalité? Des produits astucieux et un design réalisé par une étudiante du London College of Fashion sur le thème de la mode écodurable.

WHITE MUSK LIBERTINE

Une eau de parfum résolument sensuelle, un mélange enivrant de muscs sans aucun ingrédient animal et d'alcool biologique issu du commerce équitable, élaboré par une communauté de la région de Cotopaxi, en Equateur.

En 2011, THE BODY SHOP accélère et prépare l'avenir. La marque enregistre une croissance de ses ventes de +4,2%⁽¹⁾, poursuit l'amélioration progressive de sa rentabilité et continue son expansion rapide dans les Nouveaux Marchés, notamment en Asie et au Moyen-Orient. THE BODY SHOP réunit tous les ingrédients pour rallier de nouvelles générations de consommateurs sensibles aux valeurs que la marque défend. Elle privilégie les produits innovants, efficaces et sensoriels, inspirés de la nature.

Symbole de ce dynamisme, les trois boutiques pilotes ouvertes à Londres cette année voient la réussite d'un concept inédit, le *story selling*: une expérience client originale qui met l'accent sur l'interaction et l'engagement des consommateurs. Un succès prometteur dans l'attente du déploiement mondial du concept en 2012.

(1) A données comparables.

PLUS DE
2700
BOUTIQUES
DANS 66 MARCHÉS

16
SITES
DE e-COMMERCE

L'Inde et le Moyen-Orient, chefs de file de la croissance

Fin 2011, THE BODY SHOP opère sur 66 pays à travers le monde. En Inde, la marque poursuit, via son modèle de franchise, un ambitieux programme d'expansion avec l'ouverture de 23 nouvelles boutiques aussi bien dans les grandes métropoles que dans les villes moyennes. C'est dans ce pays où son affinité avec les consommateurs est très forte qu'elle affiche la croissance la plus rapide. Produits efficaces et 100% végétariens, flacons recyclés et recyclables, campagnes de promotion des droits de l'homme : THE BODY SHOP jouit en Inde d'une place à part dans l'univers de la beauté. Succès également au Moyen-Orient avec une croissance de +8,4%⁽¹⁾ en 2011, et l'ouverture de 36 nouvelles boutiques dans cette région qui en compte maintenant près de 300.

Sensorialité, efficacité, engagement

Première marque à introduire le commerce équitable dans le secteur de la beauté, THE BODY SHOP a fait bénéficier le groupe de son savoir-faire et de son programme unique de *Community Fair Trade*. Aujourd'hui, six ingrédients naturels de haute qualité - l'aloë vera, le cacao, l'olive, le sésame, le soja et le sucre - ont déjà été introduits dans plus de 200 produits lancés par d'autres marques du groupe.

THE BODY SHOP a intensifié la mobilisation des consommateurs contre le trafic sexuel des enfants et des jeunes adultes. La marque a créé l'événement en déposant à l'Organisation des Nations Unies l'une des plus vastes pétitions jamais réalisées : sept millions de signatures, pour encourager les gouvernements à prendre des mesures concrètes qui feront la différence. A ce jour, 14 pays s'y sont déjà engagés.



EARTH LOVERS™

Formulée à base d'extraits d'herbes, de fruits et d'aloë vera du Guatemala issu du commerce équitable, *Earth Lovers™* est aussi sans savon, sans sulfates, sans colorant et sans parabènes. Elle respecte les peaux sensibles et l'écosystème aquatique : "C'est la gamme de gels douche préférée des sirènes!"

(1) A données comparables.



AU PLUS PRÈS DES CONSOMMATEURS

Ouverture de boutiques dans les Nouveaux Marchés, déploiement du *e-commerce*, communication interactive sur ses produits et ses campagnes, mise en place de *corners* dans les aéroports du monde entier...

En 2011, THE BODY SHOP renforce les liens avec ses clients et sa conquête de nouveaux fans, en jouant la carte du digital, véritable source d'accélération de la croissance. La marque a ouvert de nouveaux sites marchands en Espagne, au Danemark et en Autriche et compte désormais dans ce domaine stratégique 16 sites *e-commerce*. Les ventes en ligne représentent déjà plus de 10%⁽¹⁾ des ventes dans certains pays, avec des objectifs de développement ambitieux pour les années à venir.

En parallèle, la marque développe son activité sur les réseaux sociaux et compte aujourd'hui 80 000 abonnés sur Twitter et 950 000 fans sur Facebook.

Enfin, avec une présence étendue à 44 marchés, THE BODY SHOP possède maintenant une bonne implantation dans le *travel retail* mondial, ce qui lui permet de gagner en visibilité et de recruter de nouveaux clients.





GALDERMA *fait rayonner la dermatologie*

Galderma, laboratoire spécialisé en dermatologie, réalise une nouvelle année de croissance soutenue malgré un environnement difficile. Le succès de ses produits de prescription et de ses marques OTC⁽¹⁾ et esthétiques a contribué à cette performance. L'acquisition de Q-Med, leader sur le marché des produits de comblement, lui permet de devenir un acteur majeur dans ce domaine.



ORACEA®

Premier traitement oral, approuvé par la FDA, des lésions inflammatoires de la rosacée de type II (papules et pustules) chez l'adulte.

EPIDUO™

Antiacnéique topique développé sous forme d'un gel et associant deux molécules (l'adapalène et le peroxyde de benzoyle).

RESTYLANE®

Gamme de produits à base d'acide hyaluronique qui comprend des produits de comblements des rides, des produits revitalisants et des produits de soins.

L'année 2011 est marquée par le résultat des travaux de recherche interne menés, ces dernières années, dans des domaines thérapeutiques aussi variés que l'acné, la rosacée, les désordres pigmentaires, le psoriasis, la dermatite atopique et quelques maladies rares. Pour la première fois de son histoire, huit nouvelles entités chimiques sont en cours d'évaluation pour des essais cliniques.

A la conquête de l'Asie

Rendez-vous incontournable, le Congrès Mondial de Dermatologie est l'occasion unique pour Galderma de s'affirmer comme l'un des leaders de sa spécialité. Il s'est déroulé en mai à Séoul, en Corée. Fort de son expertise scientifique, le laboratoire

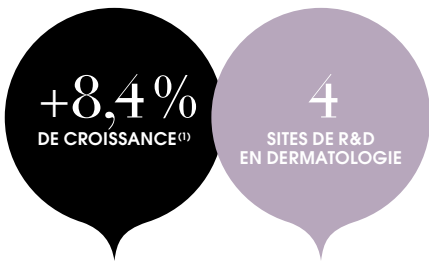
(1) OTC: Over the counter (vente libre).



EMERVEL

Le lancement international, en janvier 2011, d'Emervel, gamme de produits de comblement des rides à base d'acide hyaluronique, a renforcé la position de Galderma sur le segment des procédures esthétiques.

a mis l'accent sur ses priorités : l'innovation, la formation médicale et la consolidation de sa présence dans les Nouveaux Marchés. Galderma a poursuivi son développement en Chine, en Inde et en Asie du Sud-Est, en s'appuyant notamment sur les structures existantes de Q-Med, déjà fortement implantée dans la région.



Plus proche des grands marchés

Pour satisfaire à une demande croissante et se rapprocher de ses grands marchés, Galderma a intensifié en 2011 son programme d'investissements industriels. A la clé : des installations plus performantes, avec une capacité de production accrue de +40% et des coûts réduits après l'agrandissement des deux principales plateformes de production du laboratoire, situées en France et au Canada. Galderma a également renforcé ses capacités de production au Brésil et dispose désormais d'une quatrième usine en Suède.

(1) A données comparables.



UNE MOSAÏQUE DE SUCCÈS EN RUSSIE

De Moscou à Saint-Petersbourg en passant par Novosibirsk, le marché russe représente pour Galderma une multitude d'opportunités que le laboratoire a su saisir il y a plusieurs années. Les attentes des patients y étant très variées, impossible de mettre en œuvre une stratégie unique. A chaque région ses besoins et ses attentes qui impliquent une réponse particulière spécialement adaptée.

Le traitement des pathologies dermatologiques et la médecine esthétique montent en puissance en Russie. La vente libre en pharmacie, segment le plus porteur pour Galderma dans ce pays, offre une opportunité unique d'être en contact direct avec le patient. L'immense succès de Locéryl, pour traiter les mycoses des ongles, est un symbole de cette stratégie gagnante qui s'appuie sur des campagnes publicitaires télévisées et digitales. Quant à la dermatologie esthétique et correctrice, elle est en plein essor, en particulier dans les grandes villes. C'est grâce à sa division Q-Med que Galderma propose un éventail de produits et de services pour traiter sur mesure les attentes de chaque patient. Un dénominateur commun en toile de fond : la formation des professionnels de santé, clé de la réussite.

Avec +47% de croissance⁽¹⁾, Galderma signe une très belle année en Russie. Et le potentiel de croissance est à l'image du pays : immense. Avec une présence majeure dans huit villes du pays, l'ambition est double : capitaliser sur la notoriété de Galderma pour conquérir de nouvelles régions et y devenir le partenaire privilégié des professionnels de santé en dermatologie.





Tous les talents du groupe sont mobilisés pour accompagner la croissance de L'Oréal dans le monde entier. Des collaborateurs qui viennent d'horizons différents mais qui partagent la même énergie et la même passion pour leur métier, la beauté.

Tous les **TALENTS** *du monde au service* *de la beauté*

Parce qu'il exige une démultiplication rapide de ses forces vives, le projet d'universalisation transforme profondément les enjeux et la vie du groupe à l'échelle mondiale. C'est une opportunité d'innovation et de progrès pour toutes les équipes, mobilisées dans l'aventure collective. Avec un objectif : être toujours plus proche de tous les consommateurs et partenaires pour construire le L'Oréal de demain.

PLUS ENGAGÉS POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE	<i>p. 70</i>
L'ORÉAL, UNE AVENTURE HUMAINE	<i>p. 72</i>
METTRE EN ŒUVRE LA RÉVOLUTION DIGITALE	<i>p. 74</i>
MONDIALISATION ACCÉLÉRÉE DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE	<i>p. 76</i>
DÉVELOPPER UNE RELATION DE CONFIANCE	<i>p. 78</i>

“

Au-delà de son succès économique, une entreprise se doit aujourd'hui de partager sa réussite. L'Oréal en est convaincu depuis des années et 2011 a de nouveau été la preuve de son engagement pour une croissance responsable et solidaire. Qu'il s'agisse d'inventer de nouvelles solutions pour l'environnement, de nouveaux modèles d'économie solidaire ou de mener, à travers sa Fondation, des actions visant à restaurer l'apparence et l'estime de soi, l'ambition de L'Oréal reste la même : être une entreprise exemplaire et citoyenne qui donne du sens à la croissance et au métier de la beauté.

”

SARA RAVELLA

DIRECTRICE GÉNÉRALE COMMUNICATION, DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AFFAIRES PUBLIQUES

Plus engagés pour une croissance **RESPONSABLE**



1



2



3

1. "BEAUTY FOR A LIVING"

Ce programme soutenu par L'Oréal Vietnam permet à de jeunes femmes vietnamiennes d'apprendre le métier de la coiffure.

2. COMMERCE ÉQUITABLE

La Recherche et Innovation de L'Oréal intègre dans ses formules des matières premières issues du commerce équitable, dont l'huile d'argan.

3. AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL

Ultra Doux de GARNIER participe à une expérimentation du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable pour mieux informer les clients sur les aspects environnementaux des produits en magasin.

La conquête d'un milliard de nouveaux consommateurs renforce l'ambition du groupe pour une croissance à la fois pérenne, responsable et solidaire. 2011 a été une nouvelle année d'engagement et de progrès en matière de Développement Durable. A travers l'innovation durable et notamment l'éco-conception, la poursuite des objectifs environnementaux fixés pour 2015, les actions de la Fondation d'entreprise L'Oréal, ou encore "Solidarity Sourcing", le nouveau programme mondial d'achats solidaires,

L'innovation durable, une priorité

L'Oréal poursuit depuis de nombreuses années une démarche d'innovation durable. L'éco-

conception des formules cosmétiques et des emballages en fait partie. Avec l'évolution de la législation française sur l'information environnementale, l'affichage de l'impact environnemental des shampoings au moment de l'acte d'achat va se généraliser à terme, comme cela se fait déjà dans l'électroménager. Pour s'y préparer, GARNIER s'est portée volontaire pour un projet d'étiquetage environnemental sur ses shampoings Ultra Doux. L'ensemble du cycle de vie du produit est évalué en termes de consommation d'eau, émissions de gaz à effet de serre et éco-toxicité aquatique. Une expérimentation clé, qui aidera le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable à évaluer la compréhension de ce type d'informations par les consommateurs.

Quand beauté rime avec solidarité

L'Oréal combat l'exclusion et la précarité, notamment en formant des populations défavorisées aux métiers de la beauté. Un engagement fort du groupe pour redonner une indépendance matérielle et un avenir aux plus fragilisés. Les filiales du groupe ont ainsi lancé des initiatives exemplaires, comme le Vietnam dont le programme "Beauty For a Living" a déjà permis d'offrir à 120 femmes défavorisées, victimes de violence ou de précarité, une formation dans le métier de la coiffure. Une initiative conjointe de l'Université Polytechnique de Ho Chi Minh et de la Women Association, avec le soutien technique des équipes de L'ORÉAL PROFESSIONNEL. Autre exemple, celui de L'Oréal Thaïlande qui a étendu son programme "Beautiful Tomorrows", destiné aux femmes victimes de violence, à celles ayant perdu leur emploi à la suite de fermetures d'usines causées par les inondations de novembre 2011. Ce programme décerne des bourses pour suivre une formation intensive de huit mois aux métiers de la beauté à la "Ketvadi-Gandini International Hair Dressing Academy".



Matières premières et solidaires

Au Maroc, la Recherche et Innovation de L'Oréal s'est associée à BASF et Yamana en vue d'améliorer le niveau de vie et de répondre aux besoins sociaux des femmes qui récoltent et transforment l'argan dans un réseau de coopératives. Cette collaboration a permis d'augmenter le revenu des productrices et de constituer un fonds social qui leur permet notamment d'accéder à des soins médicaux ou à des fournitures scolaires pour leurs enfants. Ce type de partenariat, qui garantit la traçabilité des matières premières naturelles depuis leur origine, se développe dans le groupe en s'appuyant sur le savoir-faire de THE BODY SHOP, pionnier en matière de commerce équitable.



DÉCOUVREZ LA SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS
ET INITIATIVES DU GROUPE DANS LE RAPPORT
DÉVELOPPEMENT DURABLE 2011 ET SUR INTERNET

WWW.DEVELOPPEMENTDURABLE.LOREAL.COM

(1) ESAT: Etablissement et service d'aide par le travail.

"SOLIDARITY SOURCING" La solidarité autrement

L'Oréal a décidé de faire de sa politique d'achat un moyen original pour lutter contre les exclusions. Ainsi est né "Solidarity Sourcing", un programme mondial d'achats solidaires. Sa vocation? Aider des personnes issues de communautés économiquement vulnérables à trouver un emploi rémunéré.

"Solidarity Sourcing" n'est pas du mécénat. C'est un programme d'insertion sociale par l'activité économique. Il transforme le processus d'achat pour l'ouvrir à de nouvelles catégories de fournisseurs et construire avec eux des partenariats commerciaux équitables, durables et créateurs de valeur économique et sociétale. Les partenaires sont nombreux: entreprises œuvrant pour l'inclusion des personnes handicapées et l'insertion sociale, producteurs pratiquant le commerce équitable... Une règle élémentaire: tous les fournisseurs doivent respecter les fondamentaux du groupe, ses engagements en termes d'environnement et de réglementation sociale... tout en étant compétitifs.

Depuis un an, de nombreux projets ont été lancés dans plus de 40 pays, notamment au Maroc, en Chine mais aussi en France. Parmi les plus emblématiques: le chantier de rénovation du siège de L'Oréal. En collaboration avec la Maison de l'Emploi de Clichy (France), où le groupe a créé un guichet spécial, les entrepreneurs emploient des personnes issues de quartiers en difficulté. A cette occasion, L'Oréal a mis en place de nouvelles clauses de sous-traitance en faveur d'associations, d'ESAT⁽¹⁾ et de TPE locales. Un vrai progrès dans la lutte contre les exclusions. "Notre ambition citoyenne est de contribuer, partout où nous sommes présents, à rendre aussi le monde plus beau", déclare Jean-Paul Agon.



LE CHANTIER DE RÉNOVATION du siège de L'Oréal à Clichy emploie des personnes issues de quartiers en difficulté.

“

Chez L'Oréal, l'humain est au centre de l'entreprise et au cœur de l'aventure de la beauté pour tous. Une aventure individuelle d'abord, où les talents sont révélés, développés, reconnus dans un environnement qui encourage esprit entrepreneurial et créativité, et qui valorise la diversité. Une aventure collective ensuite, née de l'appartenance à une communauté responsable et solidaire qui partage des valeurs et un sens communs. La performance économique est indissociable de la recherche d'une performance sociale optimale. L'ensemble de nos dirigeants est concentré sur cet objectif.

”

JÉRÔME TIXIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES RELATIONS HUMAINES ET CONSEILLER DU PRÉSIDENT

L'Oréal, une aventure HUMAINE

La conquête d'un milliard de nouveaux consommateurs et la mondialisation accélérée du groupe exigent une stratégie affirmée de mondialisation des talents. Le défi est double : recruter et former les managers de demain, capables de gérer des marchés en rapide expansion, mais aussi développer la mobilité interne des managers expérimentés pour encadrer ces nouvelles équipes et leur insuffler les valeurs et la culture du groupe. Et pour accélérer cette transformation, le groupe vient de créer une Direction du Développement des Ressources Humaines qui a pour mission la détection, le recrutement et la préparation des talents de demain. Elle s'appuie sur un réseau mondial de sept *talent managers*.

Recruter pour bâtir le L'Oréal de demain

La priorité est donnée aux entrepreneurs et aux passionnés, avec un souci de fidéliser les talents tout au long de leur carrière et de capitaliser sur les expertises. Un constat : 67% des patrons de marques internationales ont rejoint L'Oréal à la fin de leurs études. Les jeux d'entreprise contribuent à cette dynamique. Un parcours exemplaire, celui d'Aale M., une jeune femme pakistanaise. Alors qu'elle était étudiante en communication en Angleterre, elle s'est lancée dans l'aventure Reveal, jeu de recrutement en ligne, qui permet de s'ouvrir à tous les métiers du groupe : Marketing, Finance, Recherche, Communication...

**29 % des membres
des Comités
de Direction
travaillent dans
un autre pays
que le leur.**

L'ORÉAL
13^e
AU CLASSEMENT
MONDIAL DES
EMPLOYEURS JUGÉS
LES PLUS ATTRACTIFS
PAR LES ÉTUDIANTS

113
NATIONALITÉS
REPRÉSENTÉES
DANS NOS ÉQUIPES
D'ENCADREMENT

Pour Aale, deux ans plus tard, l'aventure continue dans son pays d'origine puisqu'elle a rejoint le Pakistan où elle a été embauchée par la filiale.

Une formidable ouverture à la diversité

La diversité est une valeur essentielle qui va de pair avec le respect de l'individu. Reconnaître, accepter et valoriser la différence mais également capitaliser sur les différences pour renforcer la performance. Un objectif pour L'Oréal : devenir le leader mondial du management des diversités.

Le groupe, déjà signataire de sept chartes de la diversité en Europe, collabore à la création de la charte polonaise qui sera signée en 2012. Depuis 2006, L'Oréal a formé plus de 5 000 collaborateurs aux questions de diversité en France, et autant dans le reste de l'Europe.

L'Oréal se mobilise également pour l'emploi des personnes handicapées. Avec le projet "Juntos, Podemos" ("Ensemble, nous pouvons"), L'Oréal España permet à des étudiants en situation de handicap d'effectuer un stage, en bénéficiant d'un suivi permanent des équipes Relations Humaines.

Par ailleurs, le groupe met un point d'honneur à assurer la parité entre hommes et femmes : 61% des cadres recrutés cette année sont des femmes. Il s'est vu décerner en 2011 le premier label européen pour l'égalité professionnelle, le GE-ES ("Gender Equality-European Standard").



ÉDIFIER “UNE MAISON DES TALENTS”

En deux années d'existence, la filiale L'Oréal au Pakistan est déjà bien imprégnée de l'esprit et de la culture du groupe. Après un parcours d'intégration sur mesure, sa Directrice Générale Musharaf H. s'est personnellement impliquée dans le recrutement de profils aptes à conduire la croissance de la filiale. Des hommes et des femmes qui se distinguent par leur passion de la beauté. Parce que relever le défi du nouveau milliard de consommateurs passe aussi par une diffusion accélérée des savoir-faire, notamment dans les Nouveaux Marchés.

L'Oréal est une des entreprises qui propose un axe de formation dédié au partage de la culture de l'entreprise et de sa stratégie. Un brassage intellectuel qui forme des managers à un langage commun et favorise l'esprit entrepreneurial. Dans la “maison des talents” L'Oréal, les 68 900 collaborateurs ont les moyens de s'épanouir, d'innover et d'apporter leur contribution personnelle. La formation se concrétise par des rendez-vous réunissant les collaborateurs du monde entier.

A l'instar de l'“International Management Seminar”, destiné aux cadres expérimentés. Une semaine de conférences et d'ateliers pour réfléchir, avec le Comité Exécutif, aux enjeux stratégiques du groupe, conclue par une séance de dialogue ouvert avec Jean-Paul Agon. Sans oublier la formation en ligne “My Learning”. Déployée dans 45 pays, elle permet à chaque collaborateur de devenir acteur de son développement. Etats-Unis, Brésil, Maroc, Liban, Turquie : de nouveaux pays ont été intégrés en 2011. Avec un total de 23 000 heures de connexion et 43 000 collaborateurs formés, “My Learning” est une vraie réussite.

Et pour être au plus près des marchés, L'Oréal développe aussi une panoplie de formations locales. Le séminaire “Executive Education”, dont la première édition s'est tenue en 2011 au Liban et à Taiwan, forme les nouvelles générations de dirigeants dans un esprit proche des programmes MBA des écoles de commerce. Le séminaire “Culture et Stratégie” aide les nouveaux managers à comprendre la vision stratégique du groupe. En 2011, il s'est tenu à Mumbai, en Inde : un signe fort en direction des collaborateurs qui bâtiront le L'Oréal de demain.



“

Il y a une grande affinité entre notre métier, la beauté, et le monde digital. La beauté est une émotion, et elle favorise l'échange, la connexion avec les autres. Grâce à l'explosion des médias numériques, des réseaux sociaux, et de la vente en ligne, nos marques inventent une nouvelle proximité avec leurs clientes et leurs clients, pour une approche marketing plus créative, plus pertinente, plus efficace. C'est en particulier vrai pour les Nouveaux Marchés, où nos consommateurs sont jeunes et nés avec Internet. La révolution digitale est une clé importante de la conquête du nouveau milliard de consommateurs.

”

MARC MENESGUEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL MARKETING STRATÉGIQUE

Mettre en œuvre la révolution DIGITALE



1. SALONWORLD.COM, le rendez-vous quotidien des coiffeurs, un site et une communauté créés par la Division Produits Professionnels, qui met en relation ses 29 000 membres et leur propose conseils et formations.

2. L'ORÉAL PARIS MAKE-UP
L'application "L'Oréal Paris Make-Up" offre des fonctionnalités originales à découvrir sur tablette et smartphone. Notamment la possibilité de tester une sélection de produits de maquillage sur sa propre photo et une comparaison simultanée avant-après!

La campagne Zombie Boy, imaginée par Dermablend pour lancer son nouveau fond de teint, a été vue par plus de 10 millions d'internautes aux Etats-Unis. Par sa pertinence et la très grande créativité de sa réalisation, la vidéo, uniquement diffusée sur Internet, a propulsé la notoriété et les ventes de la marque aux Etats-Unis. Une bonne illustration de la révolution digitale en marche chez L'Oréal.

Amplifier l'efficacité publicitaire

Outil de conquête des jeunes dans tous les pays du monde, Internet est par excellence le média des Nouveaux Marchés. Dans ces régions, la jeune classe moyenne, à la recherche de produits cosmétiques efficaces, est née avec Internet. Le web représente l'accès à l'information, à l'éducation et

au développement personnel. En Chine, les réseaux sociaux constituent le moyen pour les marques d'accéder à 457 millions d'internautes dont 60% ont moins de 30 ans. Autre exemple, Taiwan, où la stratégie digitale offensive menée par le groupe est en parfaite affinité avec son public cible dont la moyenne d'âge est de 25 ans. Pour les marques, le web est aussi l'opportunité de convaincre davantage en jouant sur le pouvoir de recommandation qu'exercent, via les réseaux sociaux, les consommatrices fidèles, les blogueurs stars ou les ambassadeurs des marques. A l'image d'Emma Watson qui a proposé de révéler son arrivée comme nouvelle ambassadrice LANCÔME sur son compte Twitter et qui a posté le film publicitaire Trésor Midnight Rose sur sa page Facebook. Sur l'ensemble de nos supports, le film a totalisé 6 000 000 de vues.

3. LANCÔME: pour le lancement de son mascara *Hypnôse Doll Eyes*, LANCÔME a imaginé un film d'animation teasing mettant en scène les avatars façon poupées de trois de ses égéries et une application permettant aux femmes de créer à leur tour un avatar virtuel à leur image. Entre le site de marque, YouTube et Facebook, le film *Hypnôse Doll Eyes* a totalisé 3 100 000 vues.



L'ORÉAL TAIWAN, un modèle digital

Deuxième acteur du marché, L'Oréal Taiwan mène une stratégie digitale offensive qui fait référence dans le groupe. Avec certains lancements réalisés exclusivement sur le web, la filiale est un modèle pour l'approche digitale des Nouveaux Marchés. Jeunes et friands de contenus multimédia, les consommateurs taiwanais se montrent très réceptifs aux différentes campagnes virales menées en 2011, avec des répercussions fortes sur la croissance des ventes. Pour le lancement de Revitalift White, L'ORÉAL PARIS s'est appuyée sur une porte-parole très populaire, la chanteuse Hebe. Une campagne multimédia très réussie!



3

L'ORÉAL PARIS REVITALIFT WHITE, une campagne multimédia bien orchestrée grâce à la chanteuse Hebe et à ses 600 000 fans sur Facebook.

Démultiplier les services personnalisés

En réponse aux attentes de *coaching* beauté, le digital est un formidable outil à disposition des marques pour dialoguer avec leurs clients et démultiplier les services personnalisés, d'autant plus que la valeur d'usage des produits de beauté augmente lorsqu'ils sont bien utilisés. Pour exemple, l'application "L'Oréal Paris Make-up", lancée en 2011, qui transforme la tablette numérique en studio de maquillage professionnel. Ou, dans un autre registre, le site de LA ROCHE-POSAY qui propose une approche pédagogique des problèmes cutanés aux femmes à peau sensible, avec espace d'alertes personnalisées et interventions de dermatologues. La Division Produits Professionnels renforce de son côté son partenariat avec les coiffeurs en lançant Salon World en France. Plus qu'un site de services,

+45%

CROISSANCE
DES INVESTISSEMENTS
MÉDIAS DIGITAUX

+35%

CROISSANCE DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
RÉALISÉ
EN e-COMMERCE

c'est un réseau social qui compte déjà près de 29000 membres.

La montée en puissance du e-commerce

Autre enjeu majeur du digital: développer une source de *business* additionnel par le e-commerce. L'Oréal Luxe est pionnier de cet essor, ses ventes en ligne affichent une progression de +42% en 2011, notamment en Corée, au Japon et aux Etats-Unis. Ce type de distribution permet aussi à des marques comme KIEHL'S et THE BODY SHOP, qui développent leurs boutiques en propre, d'aller à la rencontre de nouveaux clients. Un outil très utile pour se rapprocher du consommateur et pouvoir, presque en temps réel, mesurer le succès des produits et de leur communication.

“

En cinq ans, notre modèle d'organisation industrielle en cinq grands pôles géographiques, chacun regroupant toutes les expertises, a largement porté ses fruits. Il nous a permis de gagner en réactivité et de mieux nous ajuster aux spécificités locales. L'année 2011 a été marquée par la montée en puissance des régions dans les Opérations⁽¹⁾ pour relever le défi du nouveau milliard de consommateurs. Une opportunité de progrès, de créativité et d'innovation pour tous nos métiers.

”

JEAN-PHILIPPE BLANPAIN
DIRECTEUR GÉNÉRAL OPÉRATIONS

MONDIALISATION

accélérée de l'organisation industrielle



1. L'Oréal démarre la construction de la plus grande usine de maquillage en Asie, basée à Yichang, dans la province du Hubei, Chine.

2. Fabrication de sachets écologiques dans l'usine de Pune, en Inde.

En Asie, la totalité des produits Grand Public et Professionnels et 80% des produits de luxe sont aujourd'hui réalisés localement. Un résultat exemplaire acquis grâce à l'organisation, dès 2007, des Opérations⁽¹⁾ en grandes zones géographiques. En 2011, la transformation s'achève : la fin de l'installation des équipes en Amérique latine et en Asie, Pacifique coïncide avec l'ouverture des laboratoires Recherche et Innovation et la mise en place de pôles marketing locaux. Objectif : favoriser une collaboration étroite entre les équipes Recherche, Marketing et Opérations, partout dans le monde, pour accélérer le développement des innovations locales.

Créer des écosystèmes locaux

Pour être au plus près des besoins des consommateurs et saisir les opportunités de chaque marché, L'Oréal renforce sa politique d'ouverture aux fournisseurs locaux. En Asie, 1 500 nouveaux fournisseurs ont été identifiés en 2011 et la localisation des achats de matières premières a fait un bond de + 85 % en deux ans : désormais, plus de la moitié des fournisseurs des usines asiatiques viennent de la région. L'utilisation conjuguée de technologies et de matières premières locales permet de concilier adaptation au marché local et accessibilité des produits.

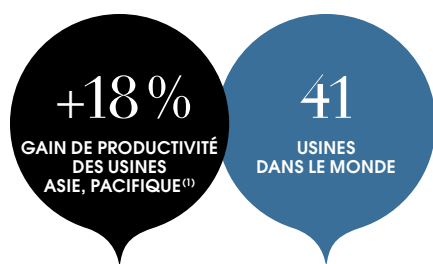
(1) Les Opérations de L'Oréal regroupent sept métiers spécifiques : les achats, la production, la qualité, les activités d'environnement-hygiène & sécurité, la logistique, le packaging & développement et l'immobilier.

De la même manière, la mise en place de relais d'innovation packaging dans chaque région favorise des réponses sur mesure. En Inde et en Amérique latine par exemple, la présentation de certains produits a été retravaillée de façon écologique, avec des sachets au design attractif, sans aluminium et réutilisables.

Renforcer l'outil industriel dans les Nouveaux Marchés

Le groupe accélère également la régionalisation de son outil industriel. Inaugurée en 2010, l'usine russe de Kaluga monte en régime. Pour répondre à la forte croissance de la zone, la plupart des usines asiatiques font l'objet de travaux d'extension. Elles enregistrent toutes des gains de productivité de près de +20% année après année. Enfin, 2011 a vu le démarrage de trois nouveaux chantiers: San Luis de Potosí, au Mexique, destinée à devenir la plus grande usine coloration du groupe; en Indonésie, une

*Etre au plus près
des besoins des consommateurs
et saisir les opportunités
de chaque marché.*



usine de soin du cheveu et de la peau dont la première production est prévue pour le premier trimestre 2012; et, en Egypte, une usine de soin du cheveu et coloration pour approvisionner le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

Garantir la même qualité, partout dans le monde

En accélérant sa régionalisation, le groupe poursuit un objectif primordial: une même qualité, partout dans le monde. Quels que soient les lieux de conception et de production, un système unique de qualité régit tous les produits cosmétiques. Dans la même optique, L'Oréal a créé en 2011, dans chaque zone, des départements Qualité Internationale des Matières Premières pour accompagner l'approvisionnement local.

(1) Productivité de la main-d'œuvre en milliers d'unités par personne.

L'Oréal, PARTENAIRE RECONNU par les distributeurs

450 000. C'est le nombre de points de livraison desservis par les 143 centrales de distribution de L'Oréal. C'est dire l'importance que revêt pour le groupe la construction d'un réseau de distribution durable partout dans le monde. Dans chaque région, L'Oréal a mis en place des structures dédiées pour offrir des services adaptés à chacun des principaux clients distributeurs. En 2011, le groupe a été salué par plusieurs d'entre eux comme étant leur fournisseur préféré.

DES EFFORTS RÉCOMPENSÉS

Pour la qualité de sa collaboration logistique, au Royaume-Uni par ASDA (Wal-Mart Group) et en France par l'enseigne Marionnaud (Groupe Watson). MAYBELLINE NEW YORK a été désignée "Fournisseur de l'année" par le géant Wal-Mart aux Etats-Unis. AS Watson, premier client et plus gros distributeur santé beauté de la zone Asie, Pacifique, a attribué deux prix à L'Oréal, l'un aux Philippines et l'autre à Taiwan. Ces partenariats avec les plus grands distributeurs mondiaux sont un réel avantage compétitif pour L'Oréal qui améliore encore en 2011 son niveau de service dans toutes les zones et toutes les divisions.



L'ORÉAL PARIS, Etats-Unis.

“

Les équipes administration, gestion et finance participent activement aux performances économiques du groupe ainsi qu'au développement international. Elles s'assurent que les filiales de l'entreprise disposent de tous les moyens, notamment financiers, de leur développement sur le long terme. 2011 se caractérise par un bilan financier particulièrement robuste, et une structure du compte d'exploitation bien orientée, au service de la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

”

CHRISTIAN MULLIEZ

VICE-PRÉSIDENT, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADMINISTRATION ET FINANCES

Développer une relation de **CONFIANCE**

Les équipes administration, gestion et finance participent au pilotage économique du groupe. Elles contribuent au développement des affaires, en faisant progresser la relation de confiance qui unit sur le long terme le groupe à ses partenaires : clients, fournisseurs, banquiers, autorités de marché, agences de notation, actionnaires. 2011 marque une nouvelle étape dans le renforcement de la qualité des contrôles, des outils de pilotage et des systèmes d'information, notamment dans les domaines des infrastructures et des grands systèmes applicatifs.

Confiance et vigilance vont de pair

La confiance s'obtient au prix d'une vigilance permanente. Le suivi attentif des cash-flows et la poursuite de la sécurisation des financements contribuent à renforcer encore la bonne santé financière de l'entreprise. Après des fournisseurs et des clients, la relation de confiance repose sur le professionnalisme et l'éthique dans les échanges, avec des exigences élevées aux quatre coins du monde.

Après des actionnaires et des investisseurs, l'équipe de la communication financière intensifie les contacts pour fournir une information économique sincère et transparente sur l'activité du groupe, ses perspectives et sa stratégie.

—
*Très engagées
auprès des affaires,
les équipes
contribuent
à bâtir et nourrir
une relation
de confiance solide
avec l'ensemble
de nos parties
prenantes.
Une confiance
absolument
essentielle
à la croissance
pérenne
du groupe.*
—

C'est avec le même niveau de qualité et d'exigence renforcée que les équipes ont apporté leur contribution au bon fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités.

Contribuer à moderniser l'entreprise

La Direction Générale Administration et Finances accompagne le groupe dans la conquête du milliard de nouveaux consommateurs. Dans un souci d'efficacité renforcée, elle assure la diffusion des normes et des bonnes pratiques du groupe à toutes les entités, en particulier dans les Nouveaux Marchés. En 2011, elle a particulièrement contribué au développement des filiales récemment créées, par exemple en Afrique et au Moyen-Orient. Le contrôle de gestion, l'audit interne et la direction juridique ont été sollicités pour assister ces filiales dans la bonne conduite de leurs activités opérationnelles et financières.

Des expertises et des hommes

Capitalisant sur l'expérience et l'expertise de ses équipes, internationales et mobiles, le groupe mène des missions régulières de formation et d'audit dans les filiales du monde entier. Les équipes travaillent en étroite collaboration avec les opérationnels sur la modernisation des systèmes de pilotage des affaires pour les rendre toujours plus performants et adaptés aux besoins exprimés sur le terrain.



LES TEMPS DU DIALOGUE

L'équipe de la communication financière est en contact avec les actionnaires individuels, les investisseurs, les analystes financiers et les experts ISR pour animer une relation de confiance fondée sur le dialogue, l'écoute et la proximité. Principal objectif : fournir à la communauté financière une information économique fiable et transparente, donnant une image sincère de L'Oréal. En complément de l'information légale et réglementaire, la communication financière véhicule aussi les perspectives de long terme et la stratégie du groupe. Etre actionnaire de L'Oréal, c'est investir dans une valeur de croissance solide, bien armée pour saisir toutes les opportunités d'un métier riche de promesses. C'est aussi partager et soutenir le projet ambitieux qui mobilise toutes les forces de l'entreprise : la beauté pour tous et la conquête d'un milliard de nouveaux consommateurs.

Soucieuse d'améliorer constamment la qualité du dialogue avec ses interlocuteurs, la communication financière innove chaque année : la couverture géographique des investisseurs institutionnels s'étend au fil des *roadshows*, des participations aux conférences et des rendez-vous personnalisés qui ont lieu sur toutes les grandes places boursières mondiales, de Paris à New York, de Shanghai à Singapour. Les équipes vont également à la rencontre des actionnaires individuels dans la France entière et en Belgique. Au total, plus de 6 000 actionnaires individuels ont été en contact avec l'équipe en 2011. Des manifestations telles que le Salon Actionaria, qui se déroule chaque année à Paris, permettent un dialogue avec quelque 2 000 actionnaires. Mais le grand événement de l'année reste l'Assemblée Générale, instance représentative de tous les actionnaires du groupe. Les actionnaires sont accueillis dans un "Village des actionnaires" qui les invite à découvrir, ou redécouvrir, tous les moyens mis à leur disposition pour suivre l'actualité de leur société : Rapport Annuel, magazine des actionnaires multimédia, lettres... Des publications imprimées et digitales qui sont chaque année enrichies et améliorées, notamment grâce aux suggestions précieuses des 18 membres très actifs du Comité Consultatif des Actionnaires Individuels.



POUR EN SAVOIR PLUS

consultez l'ensemble des publications du groupe



LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2011 de L'Oréal, celle des divisions, des marques et des pays au service d'une mission : l'universalisation et la beauté pour tous.

L'Oréal et le monde de la beauté en 2011 / Quand la science sublime toutes les beautés / La beauté et ses mille et une facettes / Tous les talents du monde au service de la beauté /



LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant notamment les comptes 2011, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration, le Rapport Financier Annuel et un chapitre consacré à la Responsabilité Sociale et Environnementale.

Présentation du groupe / Gouvernement d'entreprise / Commentaires sur l'exercice / Comptes consolidés / Comptes sociaux / Responsabilité sociale, environnementale et sociétale / Informations boursières / Capital social / Assemblée Générale / Annexes /



LE RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE

Synthèse des engagements et initiatives du groupe pour une croissance pérenne, responsable et solidaire. (Plus de détails et fiches GRI destinées aux experts disponibles sur le site www.developpementdurable.loreal.com)

Dossier : l'innovation au service de toutes les beautés / Recherche : une nouvelle étape vers une beauté responsable / Environnement : innover pour réduire l'empreinte écologique / Responsabilité sociale et sociétale : un engagement au quotidien avec toutes les parties prenantes / Solidarité : donner du sens à la beauté / Résultats /

Ces supports d'information sont disponibles sur www.loreal.com ou sur simple demande à la Direction de l'Image et de l'Information Corporate et à la Direction Générale de la Communication Financière.

CALCULATEUR ENVIRONNEMENTAL⁽¹⁾



format
22 x 30,5 cm



quantité
6900

PAGES INTÉRIEURES



papier
Cocoon Silk



grammage
150g/m²



nombre de pages
80

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 :



2821 kg de matières envoyées en décharge



712 kg de CO₂ équivalent à :



5086 km parcourus en voiture européenne moyenne



79144 litres d'eau



7710 kWh d'énergie



4584 kg de bois

⁽¹⁾ Le calcul de l'empreinte carbone est réalisé par The Edinburgh Centre for Carbon Management, en partenariat avec The CarbonNeutral Company. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé et le papier à fibres vierges, produits dans une même usine, et sur 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.

VOS INTERLOCUTEURS

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET AUTORITÉS DE MARCHÉ

Jean Régis Carof
jcarof@loreal-finance.com

Carolien Renaud-Feitz
cfeitz@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 Emetteurs
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

ANALYSTES FINANCIERS ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Françoise Lauvin
Tél. : 01 47 56 86 82
flauvin@dgaf.loreal.com

Direction des Relations Investisseurs
Siège administratif de L'Oréal
41, rue Martre
92117 Clichy Cedex

JOURNALISTES

Direction des Relations Presse
Stéphanie Carson Parker
Tél. : 01 47 56 76 71
scarsonparker@dgc.loreal.com

Direction des Relations Presse
Siège administratif de L'Oréal
41, rue Martre
92117 Clichy Cedex

Edité par la Direction Générale de l'Administration et des Finances et par la Direction Générale de l'Image et de l'Information Corporate.

Crédits photos : Josemar Alves (p. 57), Syed Muhammad Anas (p. 17, 51), Chung Anh (p. 57, 70), David Arky/Tetra Images/GraphicObsession/Photononstop (p. 66), David Arraez (p. 57), Leandro Bergamo (p. 9, 21, 46, 63), Jean-Christian Bourcart/Interlinks Image (p. 17), Anthony Bradshaw/Getty Images (p. 55), Alain Buu (p. 11, 79), Stéphane Coutelle/D. Schweizer (p. 5, 20, 52/53), Whitney Cox (p. 21, 38, 43), Stéphane de Bourgies (p. 6, 12/13), Michael Dean (p. 73), Patrick Demarchelier (p. 42), Juan Dintrans (p. 57), Douglas Engle (p. 63), Fullsix (p. 74), Vinesh Gandhi (p. 56), Brian Hagiwara/Getty Images (p. 55), Martin Hangen (p. 62), Timothy Hogan/Corbis/Photononstop (p. 47), Image Source Corbis (p. 66), Image Source/Photononstop (p. 17, 39), istock photo (p. 67), Philippe Jacob/Phénomène (p. 30, 31), Jade Image (p. 79), Mikael Jansson (Couverture, p. 80), Steve Jones (p. 65), Wong Kwong Hung (p. 9, 41, 43, 60, 62), Kim Kyu-Han (p. 43, 57), Lancôme (p. 75), José Latova Fernandez-Luna (p. 57), Caroline Le Garlantezec/L'Oréal (p. 23), Seung-Soo Lee/707 Studio (p. 66), Roberto Loffel (p. 57), L'Oréal Paris (p. 74), L'Oréal (p. 21, 23, 43), Shaleen Mahajan (p. 76), Chen Man (p. 5, 20, 44/45, 49), Matteo/L'Oréal R&I (p. 28, 29, 30), Oleg Nikishin (p. 67), Zury Ocampo (p. 23), Nathalie Oundjian-Gurégghian (p. 21, 41, 43), Warren Palmer (p. 51), Marian Pentek/vetta/Getty Images (p. 64), Richard Pereira (p. 51), Pierre Perrin (p. 71), Pierre Raoult (p. 73), Frédéric Réglain (p. 79), Dusan Rejlin (p. 56), Lothar Schmid (p. 5, 20, 58/59), Wing Shya/agent Artsphère (p. 2, 4, 5, 14, 26, 34, 68, 80), ML Sinibaldi/Flirt/Photononstop (p. 51), SoFood/Photononstop (p. 64), Gerardo Somoza (p. 23, 77), Bertrand Stark (p. 21, 23, 42, 43, 50, 51, 54, 62), Bertrand Stark/L'Oréal R&I (p. 31, 32), Sølve Sundsbø (p. 29), Charles Sykes (p. 9), Daniel Tan (p. 9, 51), Emma Tempest (p. 20, 64), Mario Testino (p. 5, 20, 36/37, 40), The Body Shop International (p. 65), Hazel Thompson (p. 65), TMP Worldwide (p. 73), Toucher Services Co. Ltd (p. 75), Van Osaka/Photononstop (p. 17), Isabelle Walter/L'Oréal R&I (p. 70), Jan Welters/open space paris (p. 50), Kenneth Willardt (p. 48, 49, 74), Catus Wong (p. 9), Benging Xu (p. 76), Zenith Optimedia (p. 9), X.

Création et réalisation : Publicis Consultants | Verbe – 133, avenue des Champs Elysées 75008 Paris.

Printed on paper awarded the EU Ecolabel

EU Ecolabel : FR/011/003



L'ORÉAL

Société Anonyme
au capital de 120596816,40 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.com
www.loreal-finance.com
